

ACADEMIA MILITAR
DIREÇÃO DE ENSINO
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS



Liderar colaboradores eficazes:
Burnout, Engagement ou uma questão de estilo?

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre

Autor: Hugo André França Gouveia
Orientador: Tenente-Coronel Doutor Mário Rui Pinto da Silva

Lisboa

2021

ACADEMIA MILITAR
DIREÇÃO DE ENSINO
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS



Liderar colaboradores eficazes:
Burnout, Engagement ou uma questão de estilo?

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre

Autor: Hugo André França Gouveia
Orientador: Tenente-Coronel Doutor Mário Rui Pinto da Silva

Lisboa

2021

Epígrafe

“Management is doing things right; leadership is doing the right things.”

Peter Drucker

Agradecimentos

Aos meus colegas e amigos de turma do Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações, pela entreada companheirismo e amizade ao longo de todo o Curso.

Aos meus ex-colegas e amigos de banco, em particular Dra. Elsa.

Ao meu orientador e estimado amigo, o Sr. Professor Doutor Tenente-Coronel Mário Rui Pinto da Silva, por todo o apoio ao longo do mestrado, assim como na realização desta dissertação, que me incentivou a terminar este ciclo por maiores que fossem as dificuldades. Uma preciosa ajuda e inspiração ao longo de toda esta jornada. Pessoa e profissional que cultiva o culto da ética, rigor e exigência, uma referência, a quem expresso o meu público reconhecimento, apreço e consideração.

Aos meus amigos próximos pelo apoio, persistência nos momentos menos bons e pela amizade.

Ao Mário e à Dulce, não como sogros, mas sim como pais e como amigos. Obrigado pela amizade, por todo o carinho e preocupação ao longo dos anos, por todo o apoio incondicional nas fases mais difíceis da minha vida.

Ao meu tio António, e a minha tia Helena, a quem a vida me levou a ver como mais do que tios - como meus pais, que me ajudam e apoiam incondicionalmente, me encaminharam e acompanham desde muito cedo, em todos os momentos da minha vida e a quem devo muito do que hoje sou.

À Mel, pelo seu amor incondicional. Pela sua compreensão, paciência, dedicação. Pelas horas de companhia, entusiasmo e alegria.

Ao meu filho Afonso, a luz da minha vida, que nasceu no decorrer desta investigação e que mais força me deu para terminá-la.

À Beatriz, a minha companheira, pelo seu amor, carinho, pela sua enorme paciência, pelo seu apoio incondicional, por me fazer acreditar em mim e por incentivar incessantemente a terminar este ciclo, abdicando de muito para que isso fosse possível. O principal pilar da minha vida. A mulher que me transformou e todos os dias me faz querer ser um Homem melhor.

Ao meu Avô Manuel, por todos os ensinamentos que me transmitiu, pelo seu apoio, amizade, pelo seu exemplo de simplicidade, de humildade, de honestidade e pelo seu amor incondicional ao longo de toda a vida. Estarás sempre no meu coração.

Finalmente à minha Avó, Julieta, que me criou, me educou, me transmitiu valores como respeito, lealdade, dedicação, rigor, humildade e honestidade - no fundo, a pessoa a quem devo onde estou e tudo o que sou. Esta jornada é especialmente dedicada a ti. Nunca te esquecerei, estarás sempre comigo no coração.

Resumo

A presente investigação aplicada tem como objetivo verificar a associação e compreender de que forma é que os estilos de liderança Transformacional, Transacional, Laissez-faire e o construto da Liderança Autêntica se relacionam com o Engagement, Burnout e Autoeficácia num departamento de tecnologias de informação de uma prestigiada instituição bancária portuguesa.

Para o efeito, foram aplicadas as escalas correspondentes às variáveis em estudo a 75 colaboradores do departamento, correspondendo a cerca de 90% do total de colaboradores (83 colaboradores) do departamento do banco.

Como método, foi seguida uma natureza de investigação aplicada, uma lógica hipotético-dedutiva, sendo os objetivos descritivos e um procedimento estatístico.

Foi feito o tratamento estatístico e realizado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, com o objetivo de identificar se os resultados das escalas seguem uma distribuição normal, aplicando-se para o efeito o coeficiente Pearson, o que se verificou no caso da escala da Autoeficácia, ou se os resultados não seguem uma distribuição normal, o que se verificou no caso das escalas Multifatorial de Liderança, de Liderança Autêntica, Engagement e Burnout, aplicando-se nesses casos o coeficiente de Spearman.

Após o tratamento e aplicação dos coeficientes de correlação, verificaram-se associações positivas estatisticamente significativas e elevadas entre a escala Multifatorial de Liderança e as escalas de Liderança Autêntica ($\rho=0,743$; $p < 0,01$), Multifatorial de Liderança e Engagement ($\rho=0,581$; $p < 0,01$), tendo sido também verificada uma associação positiva estatisticamente significativa, mas moderada, entre a escala Multifatorial de Liderança e a Autoeficácia ($\rho=0,306$; $p < 0,01$). Foi também verificada uma associação negativa não estatisticamente significativa e baixa entre a escala Multifatorial de Liderança e o Burnout ($\rho=-0,211$). A nível das dimensões, foram ainda verificadas várias associações positivas e estatisticamente significativas ($p < 0,01$) entre as várias dimensões dos estilos de liderança, fatores e resultados, da Liderança Autêntica do Engagement, e Autoeficácia, assim como se verificaram muitas associações negativas e estatisticamente significativas ($p < 0,01$) entre as dimensões referidas e a variável Liderança Laissez-faire, Burnout e respetivas dimensões.

Estes resultados, reforçam a teoria que sugere uma ligação positiva entre os estilos de Liderança nomeadamente a Liderança Transformacional, Liderança transacional, Liderança Autêntica, o Engagement e a Autoeficácia e, por outro lado, uma relação negativa entre as variáveis referidas e o estilo de Liderança Laissez-faire, assim como o Burnout.

Palavras-Chave: Liderança; Liderança Autêntica; *Engagement*; Burnout, Autoeficácia.

Abstract

This applied research aims to verify the association and understanding of how the Transformational, Transactional, Laissez-faire leadership styles and the Authentic Leadership construct are related to Engagement, Burnout and Self-efficacy, at an Information Technology Department from a prestigious Portuguese banking institution.

For this purpose, the scales corresponding to the variables under study were applied to 75 employees of the department, which corresponds approximately to 90% of the total employees (83 employees) of the bank's department.

The adopted method, was a nature of applied investigation, a hypothetical deductive logic, with descriptive objectives and a statistical procedure.

Statistical treatment was performed and the Kolmogorov-Smirnov normality test was executed, in order to identify whether the results of the scales follow a normal distribution, applying the Pearson coefficient for this purpose, which was verified in the case of the Self-efficacy scale, or if the results do not follow a normal distribution, which was verified in the case of the Multifactorial Leadership, Authentic Leadership, Engagement and Burnout scales, applying in these cases the Spearman coefficient.

After treatment and application of the correlation coefficients, there were statistically significant and high positive associations between the Multifactorial Leadership scale and the Authentic Leadership ($r=0.743$; $p < 0.01$), the Multifactorial Leadership scale and the Engagement ($r=0.581$; $p < 0.01$), and with a statistically significant positive association, but moderate, between the Multifactorial Leadership and Self-Efficacy ($r=0.306$; $p < 0.01$). A non-statistically significant and low negative association were also verified between the Multifactorial Leadership Scale and Burnout ($r=-0.211$). At the level of dimensions, several positive and statistically significant associations ($p < 0.01$) were also identified between the various dimensions of leadership styles, factors and results, of the Authentic Leadership of Engagement, and Self-efficacy. Many negative associations were also verified and statistically significant ($p < 0.01$) between the above-mentioned dimensions and Laissez-faire styles and the Burnout variable and respective dimensions.

These results reinforce the theory that suggests a positive link between Leadership styles, namely Transformational Leadership, Transactional Leadership, Authentic Leadership, Engagement and Self-efficacy and, on the other hand, a negative link between the aforementioned variables and the Leadership style Laissez-faire, as well as the same variables and Burnout.

Key Words: Leadership; Authentic Leadership; Engagement; Burnout, Self-efficacy.

Lista de Abreviaturas

ALQ – *Authentic Leadership Questionnaire*

GSE – *General Self-Efficacy*

H – Hipótese

MBI – *Maslach Burnout Inventory*

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

QC – Questão Central

SI – Sistemas de informação

TI – Tecnologias de informação

UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*

Índice Geral

Epígrafe	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Índice de quadros	x
1 Introdução	1
2 Enquadramento conceptual.....	8
1.1 Liderança.....	8
1.1.1.1 Evolução das teorias e modelos de liderança	11
1.2 Liderança Transformacional.....	21
1.2.1 As Competências no contexto das teorias de liderança	23
1.2.2 A inteligência emocional como fator distintivo da Liderança	25
1.2.3 Os quatro domínios da inteligência emocional	26
1.2.4 Gestão das relações.....	28
1.3 Os estilos de liderança e dimensões	29
1.3.1 Liderança Transformacional	30
1.3.1.1 Influência idealizada (atributo)	30
1.3.2 Liderança transacional.....	32
1.3.2.1 Recompensa contingente	33
1.3.2.2 Gestão por exceção (ativa).....	33
1.3.3 Liderança Laissez-faire.....	33
1.3.3.1 Gestão por exceção (passiva).....	33
1.3.3.2 Gestão por exceção (Laissez-faire)	34
1.3.4 Liderança – Fatores e resultados.....	34
1.3.4.1 Esforço extra	35
1.3.4.2 Eficácia	35
1.3.4.3 Satisfação com a liderança.....	35
1.4 Liderança autêntica.....	35
1.4.1 Liderança Autêntica e dimensões	40
1.4.1.1 Transparência relacional	40
1.4.1.2 Perspetiva Moral Internalizada	41
1.4.1.3 Processamento equilibrado	41
1.4.1.4 Autoconsciência.....	42
1.4.2 Autenticidade.....	43
1.4.3 Capital Psicológico Positivo	46
1.4.4 Autogestão	46
1.4.5 Comportamento do líder	47
1.4.6 Autoconsciência do seguidor.....	48
1.4.7 Desenvolvimento do seguidor	49
1.4.8 Contexto da organização.....	49
1.4.9 Perspetiva moral internalizada.....	50

1.4.10	Processamento da informação.....	51
1.5	<i>Engagement</i>	52
1.5.1	Antecedentes do Engagement.....	55
1.5.2	Consequências do Engagement	57
1.6	<i>Burnout</i>	58
1.6.1	Definição de <i>burnout</i>	59
1.6.2	Dimensões do Burnout	61
1.6.2.1	Exaustão emocional	61
1.6.2.2	Despersonalização	62
1.6.2.3	Perda de realização profissional.....	62
1.6.3	Abordagem e modelos explicativos	63
1.6.4	Causas.....	66
1.6.5	Consequências do Burnout	69
1.7	Engagement, Burnout e Liderança Autêntica.....	70
1.8	Autoeficácia	73
1.8.1	Definição	74
3	Método	81
3.1	Participantes	81
3.2	Instrumentos	88
3.3	Natureza da Investigação.....	98
3.4	Lógica da Investigação	99
3.5	Quanto aos objetivos	100
3.6	Técnicas de recolha de dados	101
3.7	Procedimento.....	102
3.8	Hipóteses de Investigação	102
3.9	Desenho da Investigação	104
3.10	Modelo da Investigação.....	105
4	Apresentação de resultados	107
4.1	Estatística Descritiva	107
4.1.1	Estatística Descritiva – <i>Multifactorial Leadership Questionnaire</i>	107
4.2	Inferências Estatísticas	115
4.2.1	Teste de Normalidade kolmogorov-smirnov	115
4.2.2	Correlações entre escalas e variáveis.....	117
4.2.3	Correlações entre as dimensões	121
5	Discussão de resultados	127
	Conclusão	139
	Referencias	i
	Artigos.....	i
	Livros.....	xvii
	Teses e Dissertações	xxi
	ANEXOS	xxvi
	Anexo A – Introdução aos questionários	xxvii
	Anexo B – Questionários aplicados.....	xxvii
	Anexo C – Pedido de autorização de aplicação de questionários	lx
	Apêndices	lxii
	Apêndice A – Quadro completo de associações entre escalas e variáveis	lxiii
	Apêndice B – Quadro completo de associações entre dimensões	lxiv
	Apêndice C – Resultados das correlações entre todas as variáveis e todas as dimensões.....	lxv

Índice de Figuras

Figura 1. Método hipotético-dedutivo.....	99
Figura 2. Desenho da investigação.....	105
Figura 3. Modelo da investigação	106

Índice de Tabelas

Tabela 1. Média de idades	82
Tabela 2. Categorização de idades.....	83
Tabela 3. Distribuição por género	83
Tabela 4. Distribuição por estado civil	84
Tabela 5. Distribuição por zona de residência.....	84
Tabela 6. Distribuição por habilitações académicas.....	85
Tabela 7. Distribuição por experiência profissional em anos de serviço (aproximadamente)	85
Tabela 8. Distribuição por categoria profissional.....	86
Tabela 9. Distribuição por tempo de exercício profissional na função que desempenha atualmente.....	87
Tabela 10. Distribuição por tipo de serviço (colaborador interno ou externo).....	87
Tabela 11. Consistência Interna do MLQ das variáveis e respetivas dimensões	92
Tabela 12. Consistência Interna do ALQ e das respetivas dimensões	94
Tabela 13. Consistência Interna do UWES e das respetivas dimensões	95
Tabela 14. Consistência Interna do MBI e das respetivas dimensões	97
Tabela 15. Consistência Interna do GSE	98
Tabela 16. Estatística Descritiva – Liderança Transformacional	108
Tabela 17. Estatística Descritiva – Liderança Transacional	109
Tabela 18. Estatística Descritiva – Liderança Laissez-faire	110
Tabela 19. Estatística Descritiva – Fatores e resultados	111
Tabela 20. Estatística Descritiva – Liderança Autêntica	112
Tabela 21. Estatística Descritiva – Engagement.....	113
Tabela 22. Estatística Descritiva – Burnout	114
Tabela 23. Estatística Descritiva – Autoeficácia	114
Tabela 24. Teste de normalidade	116
Tabela 25. Associações entre escalas e variáveis	118
Tabela 26. Associações entre dimensões.....	121

Índice de quadros

Quadro 1. Variáveis, dimensões e respectivos <i>itens</i> da escala MLQ.....	90
Quadro 2. Dimensões e respectivos itens da escala ALQ.....	92
Quadro 3. Dimensões e respectivos itens da escala UWES.....	94
Quadro 4. Dimensões e respectivos itens da escala MBI.	96
Quadro 5. Escala GSE.....	97

Capítulo 1

1 Introdução

Nos tempos que correm, com sociedades cada vez mais complexas, em que os paradigmas sociais e profissionais estão em alteração constante e a um ritmo vertiginoso, as organizações enfrentam novos desafios que urge ultrapassar. Um dos desafios, transversal a qualquer organização, seja qual for o setor ou a finalidade, é gerir e liderar pessoas rumo ao sucesso.

Não obstante os diversos estudos e trabalhos desenvolvidos ao longo dos anos, a verdade é que continua sem existir uma definição consensual de Liderança, pese embora existam alguns traços comuns a todas as definições.

É no âmbito da temática da Liderança que se enquadra o presente trabalho, sendo o tema central da investigação a liderança de colaboradores eficazes. Será a liderança apenas uma questão de estilo ou terá um impacto no *engagement* ou no *burnout* dos colaboradores, assim como na autoeficácia? Para se poder responder a esta questão o trabalho irá abordar, numa primeira parte, as questões relacionadas com a liderança, nomeadamente as diversas teorias da liderança que têm vindo a ser desenvolvidas e estudadas ao longo dos tempos, focando a atenção na liderança autêntica.

Quanto aos estilos de liderança, Avolio (cit. in Gomes e Cruz, 2007), refere que o perfil de liderança “ótima” se caracteriza por limitados níveis de Laissez-Faire, seguindo-se a maior utilização dos estilos transacionais (com aumento da intervenção em situações de crise para o reforço contingencial) e, finalmente e de forma predominante, a demonstração das áreas transformacionais, na maioria das ações. Num outro espectro, os líderes menos eficazes ou “sub-óptimos” (*suboptimal profile*) caracterizados por uma atitude no sentido inverso, ou seja, o líder praticamente não assume as responsabilidades, não aparenta ter qualquer estratégia definida, evidenciando “poucos ou nenhuns comportamentos nas dimensões transformacionais”. Segundo Bass e Avolio (1999), o líder mais eficaz é aquele que exibe uma maior incidência de Liderança Transformacional, seguido dos comportamentos de reforço contingente, intervenção em crise (ativa e depois passiva) e, em último lugar, o Laissez-Faire. Bass e Avolio (cit. in Santos, 2015), referem que a “combinação destas três dimensões da liderança pode variar,

sendo esta avaliada em dois eixos: os níveis de Eficácia de cada dimensão e o envolvimento do líder na execução e concretização dos objetivos”. Já Rego e Cunha (cit. in Santos, 2012), mencionam que a atuação genuína do líder como modelo comportamental, articulando uma visão, realista, apelativa e mobilizadora, que capacita e estimula intelectualmente os empregados e permite um tratamento individualizado, fazem emergir a Liderança Transformacional. O líder transforma os seguidores e leva-os a ultrapassar os seus interesses em benefício da organização, das suas ideias e valores morais. Este efeito positivo é reforçado quando se combina com a Liderança Transacional (em que o líder clarifica o que espera dos colaboradores, para posteriormente recompensar o mérito ou punir o demérito). De acordo com estes autores, a liderança mais eficaz é aquela em que o líder é, simultaneamente, transformacional e transacional.

Ainda quanto à liderança, no espectro das diversas teorias existentes, a liderança autêntica tem vindo a assumir um lugar de destaque e de particular relevo nos últimos anos, um estilo de liderança assente na autenticidade, na confiança e numa ética sólida, uma liderança que está ligada a uma série de dimensões de eficácia organizacional como a performance, a satisfação das necessidades dos colaboradores e a qualidade da vida laboral, sempre relacionada com as dimensões da eficácia da liderança, de que destacamos o respeito pelo líder, compromisso com os pedidos do líder, aumento das aptidões de resolução de problemas e a capacidade do grupo em lidar com a mudança e situações de crise.

O conceito de liderança autêntica, como veremos ao longo do presente trabalho, assenta num conjunto de quatro dimensões: autoconsciência; transparência relacional; perspetiva moral internalizada; processamento equilibrado da informação. Para uma melhor compreensão iremos analisar os conceitos de inteligência emocional e de autenticidade, dois fatores de relevo e que estão na base de uma liderança autêntica.

Da presente investigação faz parte a relação estabelecida entre a liderança, o *engagement*, o *burnout* e a autoeficácia dos indivíduos. O *engagement* e o *burnout* estão negativamente relacionados entre si (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al, 2002; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008) e têm sido utilizados para conceptualizar a relação psicológica das pessoas com o seu trabalho, num *continuum* entre as experiências negativas do *burnout* e as experiências positivas do *engagement* (Maslach & Leiter, 2008).

O *engagement* é um conceito que se traduz num conjunto de vantagens para as organizações, desde a retenção de talentos a contribuir para o desenvolvimento e a inovação. Segundo Schaufeli (2012) o *engagement* refere-se ao envolvimento, compromisso, paixão, entusiasmo, absorção, esforço focado e energia e é essencialmente concebido em termos de compromisso e comportamento extra-função, podendo definir-se como um estado de espírito relacionado com o trabalho composto por três dimensões: vigor; dedicação; absorção. Em jeito de súmula, o *engagement* é um constructo organizacional positivo, associado a resultados organizacionais desejáveis, que os líderes devem fomentar no seio das suas organizações.

No outro extremo do *engagement* temos o *burnout* que tenta descrever e caraterizar os problemas das pessoas com o trabalho. Trata-se de uma condição desagradável e disfuncional que quer os indivíduos quer as organizações gostariam de mudar (Maslach & Leiter, 2008). O *burnout*, como analisaremos mais à frente, consiste numa síndrome psicológica caraterizada por três dimensões, sendo elas a exaustão, o cinismo ou despersonalização e a falta de eficácia. Este constructo tem vindo a ser associado a resultados negativos dentro das organizações, especialmente no que concerne à performance resultante do absentismo, da insatisfação laboral, pouco compromisso dos colaboradores e a sua baixa produtividade e eficácia. Adicionalmente, o *burnout* reflete-se na saúde dos indivíduos, especialmente nos níveis de stress e problemas mentais.

Devido às implicações, positivas no caso do *engagement* e negativas no caso do *burnout*, os líderes deverão aferir e compreender os níveis de *engagement* e *burnout* dos seus colaboradores.

Segundo Bandura (1994), a autoeficácia define-se pelas crenças que as pessoas têm sobre as suas capacidades para produzirem determinados resultados. De forma geral, a autoeficácia traduz-se na seguinte pergunta: “Consigo fazer esta tarefa?” (Eccles & Wigfield, 2002; Linnenbrink & Pintrich, 2003).

De acordo com Bandura (1998), os indivíduos funcionam numa estrutura de interdependência envolvendo uma casualidade triádica: o comportamento, os fatores pessoais, sejam eles em forma de eventos cognitivos, afetivos ou biológicos, e o ambiente. Esta interação é bidirecional, visto que o ser humano não é apenas um agente reativo às circunstâncias do ambiente, ou seja, ele próprio condiciona o meio ambiente. Ainda segundo o mesmo autor, a

autoeficácia define-se pelas crenças que as pessoas têm sobre as suas capacidades para produzirem determinados efeitos.

Assim, a presente investigação cujo objetivo é a obtenção do grau mestre em Liderança, Pessoas e Organizações, visa verificar a associação entre os estilos de liderança, o engagement o burnout e autoeficácia num departamento de uma instituição bancária.

Trata-se do departamento de Sistemas de Informação de uma prestigiada instituição bancária portuguesa, referência no mercado nacional, composto por 83 colaboradores, dos quais participaram no estudo cerca de 90%, perfazendo 75 colaboradores. Este departamento tem como objetivo garantir a gestão, monitorização e infraestrutura do serviço Tecnologias de Informação (TI), garantir a primeira linha de suporte ao utilizador que está em contacto direto com o cliente, assim como proceder à recolha de indicadores e performance, garantindo a elaboração de relatórios de níveis de serviço, de risco e qualidade interna do banco. Neste departamento, o indivíduo que está a frente das equipas é o diretor de serviço, sendo o mesmo a quem os colaboradores reconhecem como o seu líder.

As escalas utilizadas para medir os construtos de Liderança, Liderança Autêntica, engagement, burnout e autoeficácia, são o 1) *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Avolio & Bass, 2004) adaptado para a população portuguesa (Questionário de Liderança Multifatorial Formulário 5X Santos 2005), 2) *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), (Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. 2007), validado para a população portuguesa (Questionário de liderança Autentica, Rego et al 2012), 3) *Engagement - Work & Well-being Survey* (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003), traduzido por Paulo C. Porto-Martins & Ana Maria T. Benevides-Pereira (GEPEB) (2008) e validado para a população portuguesa (Santos 2011), 4) *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Christina Maslach, Susan E. Jackson, 1997), versão portuguesa Semedo (2009) e 5) *General Self-Efficacy* (GSE) Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995), versão portuguesa Miguel Araújo & Octávio Moura (2011), tratando-se assim de um estudo de associação entre estas variáveis e as respetivas dimensões.

De forma a obter resultados, as escalas referidas foram aplicadas através de *Google Forms* pelo autor desta investigação.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003, p. 44), o procedimento metodológico tem como primeira etapa “a pergunta de partida”, ou questão central, que corresponde à questão da investigação. Ainda segundo estes autores, deve apresentar as qualidades de clareza,

exequibilidade e pertinência. Para que seja clara, deverá ser precisa, concisa e unívoca; para ser exequível, deverá ser realista e para ser pertinente, deve ser uma verdadeira pergunta, abordando o estudo do que existe. Nesse sentido a questão central (QC) levantada na presente investigação é a seguinte:

- De que forma é que a Liderança está associada ao engagement, ao burnout e à autoeficácia numa instituição bancária?

Segundo Vilelas (2009, p.77) o objetivo geral da investigação deve ser enunciado na fase inicial, logo que estabelecido o objeto de estudo, isto porque dá uma direcção sobre o tipo de estudo, as variáveis em equação e as hipóteses a formular, caso existam. É neste sentido que Marconi e Lakatos (1990, p. 22) referem que o objetivo, para além de permitir saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar, “...torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto”.

Assim o objetivo geral da presente investigação é o seguinte:

1. Descrever as associações entre a liderança transformacional, transaccional, *laissez-faire*, liderança autêntica e fatores da liderança, o *engagement*, o *burnout* e a percepção de autoeficácia numa instituição bancária.

Como objetivos específicos, associados às hipóteses que serão levantadas no capítulo 2 (dois), temos os seguintes:

1. Descrever a associação entre a dimensão inspiração motivacional e as dimensões perspectiva moral, vigor, absorção, autoeficácia;
2. Descrever a associação entre a dimensão inspiração motivacional e as dimensões falta de realização pessoal, exaustão emocional;
3. Descrever a associação entre a dimensão estimulação intelectual e as dimensões satisfação, esforço extra, dedicação, absorção e autoeficácia;
4. Descrever a associação entre a dimensão consideração individual e a satisfação e as dimensões transparência relacional, vigor, dedicação e autoeficácia;
5. Descrever a associação entre a dimensão consideração individual e as dimensões Gestão por exceção (*laissez-faire*) e despersonalização,
6. Descrever a associação entre a dimensão recompensa contingente e as dimensões satisfação e esforço extra;

7. Descrever a associação entre a dimensão gestão por exceção (laissez-faire) e as dimensões satisfação, transparência relacional, dedicação e autoeficácia;
8. Descrever a associação entre a dimensão esforço extra e as dimensões influencia idealizada (atributo), inspiração motivacional, consideração individual, recompensa contingente, perspectiva moral, autoconsciência e dedicação;
9. Descrever a associação entre a dimensão processamento equilibrado da informação e as dimensões consideração individual, recompensa contingente, satisfação, dedicação e autoeficácia;
10. Descrever a associação entre a dimensão processamento equilibrado da informação e as dimensões gestão por exceção (laissez-faire) e falta de realização pessoal;
11. Descrever a associação entre a dimensão autoeficácia e as dimensões influencia idealizada (comportamento), estimulação intelectual e a dedicação;
12. Descrever a associação entre a dimensão autoeficácia e as dimensões falta de realização pessoal e exaustão emocional.

Foi definida como finalidade da presente investigação:

1. Obter um referencial teórico para formação interna que permita potenciar a liderança e o desempenho dos colaboradores, assim como alcançar maiores níveis de engagement e autoeficácia.

De forma a levar a cabo a presente investigação, no capítulo 1 foi feita a presente introdução. No capítulo (2 dois), foi feito um enquadramento conceptual, envolvendo os constructos da investigação. No capítulo 3, é feita a explicação do método seguido. É neste capítulo que serão enunciadas as hipóteses da investigação associadas aos objetivos específicos. Aqui será também explicada e fundamentada a natureza da investigação, que é aplicada, a sua lógica, que é hipotético-dedutiva, os objetivos, que são descritivos, assim como o procedimento, que é estatístico, a técnica de recolha, que corresponde às escalas aplicadas, terminando com o modelo da investigação e o desenho da investigação.

No capítulo 4 (quatro) foi efetuada a demonstração dos resultados obtidos após a aplicação das escalas dos construtos em análise aos colaboradores do departamento, tendo sido efetuada a caracterização sociodemográfica da amostra, assim como das escalas utilizadas, apresentada a estatística descritiva, o teste de normalidade kolmogorov-smirnov, apresentadas as correlações entre das variáveis e dimensões verificadas.

No capítulo 5 (cinco) serão discutidos os resultados verificados, à luz do enquadramento conceptual, analisando se os resultados obtidos vão ao encontro de algumas investigações que envolvem estas variáveis, respondendo assim à questão central enunciada e à verificação das hipóteses levantadas.

Por fim será efetuada a conclusão, onde serão debatidos os principais aspetos da liderança, engagement, *burnout* e autoeficácia à luz da presente investigação, assim como a sua importância num departamento de uma instituição bancária, referindo também as limitações observadas, assim como sugestões de cariz académico para investigações futuras e sugestões de cariz prático, com base nos resultados obtidos e a sua possível aplicação.

Capítulo 2

2 Enquadramento conceptual

1.1 Liderança

Desde tempos imemoriais que a humanidade se tem organizado e crescido à volta de líderes, sejam eles civis, militares ou religiosos, pessoas que, pelas suas qualidades, capacidades, conhecimentos ou caraterísticas, lideram os outros no prosseguimento de um qualquer objetivo.

A liderança é, parece-nos, uma caraterística da maioria das espécies do reino animal, com particular destaque para os mamíferos. Chamemos-lhe o macho alfa, o líder da matilha, o patriarca ou a matriarca, a verdade é que muitas das espécies seguem um líder que os guia na procura de alimento, de abrigo e na prossecução de tantas outras tarefas. Dito de outra forma, e nas palavras de Bass, a liderança é um fenómeno Universal (Bass, 1981).

A liderança é, desde sempre, uma temática apelativa capaz de originar diversas teorias e posições, um tema fértil e sem dúvida sempre atual. Como tal, os estudos e trabalhos académicos sobre liderança multiplicam-se e representam um número considerável dos acervos bibliográficos relativos às ciências sociais, o que, no entanto, não significa que este tema seja totalmente compreendido - antes pelo contrário, este é um dos temas mais mal compreendidos (Hogan & Kaiser; Burns cit. por Rouco & Sarmiento, 2010).

Nos últimos anos, a investigação e os estudos sobre liderança têm-se multiplicado e produzido um vasto e rico portfólio de conhecimento, seja pela compreensão dos traços e comportamentos dos líderes, seja pelo entendimento das caraterísticas dos seguidores e da relação destes com os líderes.

Não obstante existirem tantos estudos, e de a liderança ser entendida como fundamental na conceção, comunicação e concretização de uma visão, de ser um elemento catalisador e aglutinador de qualquer processo de mudança, continuam a existir caraterísticas, competências e processos que não colhem a unanimidade da comunidade científica. De tal forma que nem sequer existe uma definição de liderança única e universalmente aceite pela comunidade.

Daí ser pertinente fazer uma revisão das várias abordagens teóricas sob a liderança, terminando no recente modelo desenvolvido por Avolio, Gardner e Walumbwa (2007) sobre a liderança autêntica, base do presente estudo.

1.1.1 Conceito de Liderança

A liderança é, sem dúvida, um processo essencial na vida dos humanos uma vez que está implícita na permanente interação entre os vários membros de um grupo, sociedade ou organização.

A liderança é inerente ao próprio ser humano (Hogan & Kaiser, 2005). O ser humano é por natureza egoísta, prosseguindo os seus interesses a curto prazo, sendo aqui que a liderança entra, como forma de persuadir os indivíduos a esquecer, ainda que temporariamente, a busca da satisfação das suas necessidades egoístas e trabalhar em função do interesse comum (Hogan & Kaiser, 2005).

O conceito de liderança tem sido alvo de inúmeras pesquisas ao longo dos anos, tendo-se produzido uma enorme variedade de definições do que é a Liderança, tendo estas definições evoluindo juntamente com o desenvolvimento de novas teorias e modelos de liderança, sem que exista uma definição que seja consensual. Bass (1999) refere mesmo que existem quase tantas definições de liderança como pessoas a tentar defini-la, afirmação sustentada, também, por exemplo, por Jesuíno (2005), ou por Hitt, Black e Porter (2012). A verdade é que a liderança encerra em si uma multiplicidade de variáveis que a tornam uma fórmula complexa com diferentes resultados.

De uma forma simples, e como base para futuros desenvolvimentos, podemos definir liderança como um processo em que um indivíduo influencia uma ou mais pessoas na prossecução de um objetivo. Virtualmente todas as definições de liderança partilham a perspetiva de que liderar envolve o processo de influência.

Rouco e Sarmiento (2010), no seu ensaio sobre as perspetivas do conceito de liderança, afirmam que é essencialmente um processo de influência, conclusões que vão ao encontro do defendido por Bass, Hollander, Yukl, cit. por Van Vugt, Hogan e Kaiser (2008), Stoner (1985), Luís (2008), ou Hitt, Black e Porter (2012).

As várias definições de liderança apresentam uma base comum: um processo de influência, a existência de líder e liderados e um ou mais objetivos a atingir (Vieira, 2002; Jesuino, 2005; Luís, 2007 e 2008; Rouco e Sarmiento, 2010; Gibson et al., 2012).

Veja-se a definição de Chiavenato (2005, p.183) que diz que liderança pode ser definida como “uma influência interpessoal exercida em uma determinada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana, para a consecução de um ou mais objetivos específicos”, ou, nas palavras de Northouse (2003) “um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos de forma a alcançar um objetivo comum”.

Segundo Maximiano (2002, p. 303) liderança define-se como “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e mentalidade de outras pessoas”.

Robbins (2005) definiu liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, processo através do qual um membro da organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (p. 258).

Para Robbins e Judge (2013), liderança corresponde à capacidade para influenciar um grupo a seguir determinada visão ou alcançar um conjunto de metas, isto é, trata-se de um processo de influenciar o comportamento de uma ou mais pessoas visando o cumprimento de determinados objetivos.

Schriesheim, Tolliver e Behling (1978) cit. por Kinicki e Kreitner (2006, p. 347) definiram a liderança como um “processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária dos seguidores, num esforço para atingir os objetivos organizacionais”.

Kotter (1990) define liderança como um “processo de influenciar e mobilizar pessoas, sendo ao mesmo tempo um fenómeno de grupo, pois envolve duas ou mais pessoas para alcançar objetivos” (p. 3).

Segundo Hunter (2006) a liderança não é mais do que a capacidade para mobilizar as pessoas e envolvê-las na excelência do serviço, de forma a “fazer com que algo extraordinário aconteça” (p. 20).

Para Vieira (2002), “a liderança é o processo de influenciar, para além do que seria possível, através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista

ao cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (p. 15).

Para Kinicki e Kreitner (2006,) a liderança é definida como “um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos” (p. 347).

Numa das definições mais recentes, pertencentes a Rego e Cunha (2016), estes subscrevem:

“A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns” (p. 21).

Talvez a mais completa definição seja a da GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) que propõe:

“A liderança é a capacidade do indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999, p. 184).

Fazendo uma análise e comparação sumária das várias definições de liderança apresentadas verifica-se alguma similaridade entre elas, já que praticamente em todas se pode ver uma referência à liderança como um ato de influenciar indivíduos e de cumprir objetivos (De Vries, 2008).

Continuando esta análise conclui-se que existem quatro elementos comuns às várias abordagens:

1. A influência exercida por uma ou mais pessoas;
2. As pessoas, uma vez que é sobre estas que a influência é exercida;
3. A comunicação, na medida em que é através desta que a influência sobre as pessoas é exercida;
4. Os objetivos ou metas que se pretendem atingir.

Em resumo podemos concluir que não existe uma definição única do que é a liderança e que, não obstante as várias abordagens e as várias definições, há um ponto comum que é praticamente consensual: a influência que os líderes exercem sobre os seguidores.

1.1.1.1 Evolução das teorias e modelos de liderança

Tal como referido anteriormente, os estudos sobre a liderança têm-se multiplicado, constituindo uma parte considerável da literatura em ciências sociais.

As primeiras teorias procuraram identificar quais as qualidades que distinguem líderes e seguidores. Mais tarde, no âmbito da revolução industrial, verificou-se uma alteração no foco dos estudos, com uma maior preocupação com questões como eficiência e redução dos desperdícios. Após a segunda guerra mundial, a evolução e o crescimento das economias, da complexidade das sociedades e das relações entre pessoas, o foco sobre a liderança foi-se centrando em questões psicológicas, sociais e relacionais (Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008). Foram, assim, surgindo novas teorias, novas abordagens, e ao longo das próximas páginas iremos fazer um périplo pelas teorias mais relevantes.

1.1.1.2 Perspetiva dos Traços de personalidade

As primeiras teorias sobre a liderança centraram-se na personalidade do líder e na tentativa de identificação dos traços universais de liderança. Como se infere do próprio nome da teoria, esta diz respeito à natureza do líder, procurando entender e explicar os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais que nascem com o líder e que distinguem os líderes dos seguidores. A atenção focou-se nos grandes homens que “pelo facto de possuírem (ou de nascerem com) determinadas características estáveis e distintivas, se assumiam como líderes eficazes, independentemente das exigências colocadas pela situação” (Cunha & Rego 2005, p. 24).

Esta teoria, no âmbito dos estudos sobre liderança, define liderança como as características que nascem com a pessoa, bem como as qualidades pessoais que diferenciam os líderes dos seguidores (Robbins & Judge, 2010). De acordo com esta teoria o que releva são as qualidades intrínsecas das pessoas, sendo que há algumas características que são inatas e que conduzem a uma posição de liderança, permitindo exercer esse papel de forma eficaz (Pina & Cunha et al., 2003).

Diversos investigadores, ao longo dos tempos, associaram a liderança a certos traços de personalidade, procurando explicar a razão pela qual alguns indivíduos se destacam no exercício da liderança. Bowden (1926) comparou a liderança com uma panóplia de traços de personalidade, concluindo que a quantidade de traços atribuídos a um indivíduo está relacionada com o grau de influência que ele exerce sobre os outros. No mesmo sentido temos

as conclusões de Bingham (1927) e de Tead (1929) que consideraram a liderança como uma combinação de traços que permite a um indivíduo influenciar os outros para realizar uma dada tarefa.

De acordo com Borgatta, Bales & Couch (1954) os Grandes-Homens reuniam basicamente três qualidades independentes:

- 1 – Orientação para a tarefa (e.g. “*Task Ability*”),
- 2 – Assertividade (e.g. “*Individual Assertiveness*”) e
- 3 – Aceitação Social (e.g. “*Social acceptability*”), contribuindo para o aumento da performance dos grupos em que estão inseridos.

Os traços de liderança, de acordo com Zaccaro (2007), são padrões de características pessoais relativamente coerentes e integrados, refletindo um intervalo de diferenças individuais que gera uma liderança eficaz numa série de situações.

A verdade é que os teóricos acabaram por, de certa forma, abandonar estas teorias uma vez que se verificou que um líder com determinados traços pode ser eficaz numa dada situação e ineficaz noutra, ou que diferentes líderes, com características diferentes podem igualmente ser bem-sucedidos perante uma mesma situação (Pina & Cunha et al, 2003). No mesmo sentido Northouse (1997) refere que um líder numa determinada situação pode não o ser noutra.

Visto que basear as análises apenas nas características de personalidade não era suficiente para compreender a liderança, o foco passou para uma abordagem comportamental, isto é, a liderança resulta da combinação dos traços de personalidade com as situações.

1.1.1.3 Perspetiva da influência

A perspetiva da influência para a definição de liderança substituiu a perspetiva dos traços de personalidade, contribuindo para a generalização do conceito. Stogdill (1950) definiu a liderança como o processo de influenciar as atividades de um grupo estruturado e o seu esforço para concretizar os objetivos. Bennis (1959) extrapolou que a liderança era uma atividade que visava influenciar os outros no sentido de cooperar para atingir um objetivo desejável e Bass (1960) sugeriu que a liderança influenciava a mudança na conduta e nos comportamentos dos outros.

Desta forma, deixa de se olhar para a liderança como um conjunto de características apenas do líder, passando a olhar-se para a liderança como um processo dinâmico e interativo, em que o líder influencia os seguidores. Quando os outros alteram os seus comportamentos, a liderança é bem-sucedida e se são recompensados ou reforçados por terem alterado os comportamentos então a liderança é eficaz.

Relembremos a definição de Liderança de Chiavenato que a define como “uma influência interpessoal exercida numa determinada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana, para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (Chiavenato, 2005, p. 184). Importa, assim, mencionar os graus de influência:

1. Coação – Forçar ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão;
2. Persuasão – Dominar uma pessoa sem a forçar, com conselhos, argumentos ou induções;
3. Sugestão – Colocar ou apresentar um plano, ideia ou proposta a uma pessoa ou grupo para que considere, pondere ou execute;
4. Emulação – Procurar imitar com vigor para igualar ou ultrapassar ou, no mínimo, assemelhar-se a alguém.

Nesta perspetiva, o líder será entendido como sendo forte, persuasivo, constituindo-se como uma referência e detentor de características capazes de mobilizar e envolver os outros.

1.1.1.4 Perspetiva dos comportamentos

Perante as inconsistências encontradas na relação entre os traços de personalidade do líder e a sua eficácia, os estudos sobre o tema recentraram o seu foco na questão dos comportamentos dos líderes. A questão colocada deixou de ser “como são os líderes eficazes?” para passar a ser “o que fazem eles?” (Cunha & Rego, 2005, p. 26).

Esta perspetiva dos comportamentos assenta na crença de que os grandes líderes são criados, aprendem a ser líderes, não nascem como tal. Estas teorias focam-se nas ações dos líderes e não nas suas qualidades ou características inatas. Se o sucesso dos líderes é passível de ser definido pela descrição das suas ações, tal significa que podemos ensinar essas ações a outros para que também eles possam ser bem-sucedidos.

As teorias comportamentais consideram que os comportamentos de liderança podem ser aprendidos, modificados e corrigidos. Segundo Bilhim (2008), “a abordagem anterior procurou saber se alguém nascia líder. Esta, partindo do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não líder, interroga-se sobre o que é necessário para o formar” (p. 344). A liderança passa, assim, a ser entendida como um subconjunto do comportamento humano (Hunt & Larson, 1977). Este foi um marco significativo na evolução do conceito de liderança pois a partir deste momento passou a assumir-se que os líderes não nascem líderes, mas que podem ser ensinados e treinados.

De entre os numerosos estudos feitos nesta área, os mais marcantes terão sido, porventura, os estudos das Universidades de Michigan e do Ohio que, debruçando-se sobre o estilo universal e ideal de liderança, tentaram cruzar as características comportamentais do líder com a sua eficácia, permitindo identificar a existência de duas dimensões comportamentais do líder (Pina & Cunha et al., 2003; Afonso, 2011; Melo, 2004):

1. Consideração: vista como a orientação para as pessoas, com base nas relações interpessoais, remetendo para o grau de preocupação do líder para com os seguidores e com o seu respetivo bem-estar, podendo sintetizar estes estilos em democrático, participativo e estimulador. Segundo Rego (1998) “reflete o grau em que o líder age de modo amistososo e apoiante, preocupa-se com os subordinados e com o respetivo bem-estar” (p. 113)
2. Estruturação: vista como a orientação para a tarefa, mantendo o foco na realização do trabalho, no cumprimento de objetivos. Tem em conta o grau em que o líder estrutura o próprio trabalho e o dos seguidores e que se pode traduzir num estilo autoritário, dominante ou diretivo. Segundo Rego (1998), “representa o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos” (p. 113).

Pese embora a abordagem comportamental tenha marcado a evolução das teorias e dos estudos sobre a liderança, acabou por ser considerada insuficiente para explicar e definir liderança uma vez que não reconhecia as mudanças no contexto em que é exercida, tendo surgido, então a abordagem Situacional.

1.1.1.5 Perspetiva Situacional

Verificando-se a existência de falhas, quer na abordagem dos traços de personalidade, quer na abordagem comportamental, houve a necessidade de procurar outras abordagens que se focaram no estudo de fatores contingenciais e situacionais como forma de melhor compreender em que moldes se exerce uma liderança eficaz.

Estas teorias, situacionais ou contingenciais, dizem-nos que o comportamento mais apropriado de um líder varia consoante as situações e circunstâncias concretas em que o líder se encontra. Foram, sem dúvida, importantes na evolução das teorias sobre liderança ao reconhecer a importância dos aspetos situacionais, para além dos fatores relacionados com os líderes e com os subordinados (Van Seters & Field, 1990).

“O processo de liderança assume-se como um fenómeno complexo, que não pode ser compreendido se isolarmos, apenas, determinados traços psicológicos ou certos comportamentos” (Bilhim, 2008, p. 347). É esta ideia que as teorias contingenciais refletem, a introdução de uma nova variável no processo de liderança: a situação em o líder atua.

A liderança situacional é uma teoria da contingência que se define como as relações de liderança que são influenciadas e exercidas numa determinada situação, através de um processo de comunicação, para realizar uma tarefa (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Esta abordagem depende da disponibilidade dos seguidores para concluir uma tarefa e exige que o líder selecione um estilo que motive e oriente o seguidor a concluir um trabalho, pelo que a abordagem do líder depende da capacidade e disposição do seguidor para realizar a tarefa necessária (Hersey & Blanchard, 1996).

As teorias contingenciais têm como ponto de partida que “a eficácia de um líder depende das características da situação”, pelo que “as características conducentes à eficácia numa situação podem ser inadequadas noutras situações” (Cunha & Rego, 2005, p. 27). Pela primeira vez consideraram-se fatores “exteriores ao líder” (Cunha & Rego, 2005, p. 28).

Para Cunha e Rego (2005) o líder eficaz denota uma capacidade para atuar como camaleão, uma vez que “ajusta os seus comportamentos às exigências da situação” (p. 29).

Dentro desta perspetiva surgiram vários modelos, de entre os quais assumiram particular relevo o Modelo Contingencial de Fiedler (1964), a Teoria do “Caminho-Objetivo” de House (1971) e o Modelo de Liderança Situacional de Hersey & Blanchard (1969). Vamos, de seguida, fazer uma breve abordagem a cada um destes modelos.

a) O Modelo Contingencial de Fiedler:

Fiedler (1964) considera que o líder não surge apenas em resultado dos seus atributos, mas também em virtude da “coexistência de vários fatores situacionais e de interação entre o líder e os seguidores” (p. 148). Neste sentido, não existirá um estilo de liderança ideal, mas sim um estilo mais adequado a cada situação, devendo-se conjugar duas dimensões do comportamento dos líderes: a orientação para as pessoas ou a orientação para as tarefas, com três critérios situacionais: as relações entre o líder e o grupo (boas ou más); a estrutura da relação atribuída ao grupo (alta ou baixa); e o poder e autoridade atribuída ao líder (forte ou fraca).

Segundo o autor, a relação que se estabelece entre o estilo de liderança e a sua eficácia depende da situação, sendo esta tanto mais favorável quanto melhores forem as relações entre líder e seguidores, quanto mais elevada for a posição do líder e quanto mais estruturada for a tarefa (Pina e Cunha et al., 2003).

b) Teoria do Caminho-Objetivo

Desenvolvida pelo professor da Universidade da Pensilvânia, Robert House, a teoria do Caminho-Objetivo descreve um estilo de liderança de encorajar e apoiar os seguidores no alcance de seus objetivos (House, 1971). Esta abordagem inclui recompensas pessoais crescentes para os seguidores como forma de os motivar a aplicarem-se mais na realização dos objetivos. O líder trabalha para remover obstáculos do caminho e tenta suavizar o processo a fim de atingir o cumprimento da meta (Dessler & Valenzi, 1977). Nesta teoria, os traços de personalidade do líder e os seus comportamentos passam para plano secundário, sendo o ênfase colocado na criação de condições que permitam o sucesso dos seguidores. Assenta na expectativa da motivação, defendendo que o líder constitui a chave para melhorar a motivação, a satisfação e o desempenho dos seguidores (Donnelly et al., 2000).

Segundo esta teoria o líder deve estimular os esforços dos seguidores, nomeadamente promovendo recompensas e ligando estas ao desempenho do seguidor e à concretização de objetivos (Behling & Starke, 1973).

A abordagem do líder dependerá, assim, das necessidades dos seguidores e das necessidades da situação.

c) O Modelo Situacional de Hersey e Blanchard

A evolução das teorias contingenciais de liderança ganha outro significado com os estudos realizados por Hersey e Blanchard (1969, 1988). Este modelo considera que os líderes devem saber adaptar o seu estilo de liderança ao nível de maturidade dos seguidores. Congregam-se, assim, duas variáveis contingenciais: “o comportamento do líder – na orientação para as tarefas e relacionamentos; a maturidade dos colaboradores – no desempenho de funções, experiência profissional e traços psicológicos” (Cunha et al., 2007, p. 354).

Este modelo destaca a maturidade dos seguidores, dizendo que este é um fator decisivo para a utilização dos quatro estilos de liderança propostos: orientador, vendedor, participativo e delegativo.

De acordo com o modelo situacional, o líder deverá moldar o seu comportamento ao grau de maturidade dos seguidores. Seguidores experientes e maduros requerem menos avisos e os menos experientes necessitam de mais estímulos e motivação, devendo o bom desempenho ser recompensado para que o seguidor ganhe autoconfiança e aumente os seus níveis de eficácia.

De acordo com Cunha e Rego (2005), a abordagem contingencial também apresenta debilidades. Nas palavras dos autores “quando os líderes se guiam apenas, de forma consciente e voluntária, pelas características das situações, podem revelar um padrão comportamental errático – mas também, em última análise, calculista, computacional e manipulador” (p. 30).

1.1.1.6 Perspetiva Transacional

Na evolução da compreensão do que é a liderança, os estudos realizados a partir dos anos 80 do século passado começaram a sugerir que a liderança não se deve focar apenas nas pessoas e nas situações, mas dever esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores em troca de recompensas.

A liderança transacional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos seguidores, assim como na atribuição de recompensas e castigos em função dos seus desempenhos. O líder reconhece as necessidades dos seus colaboradores e procura satisfazê-las em troca da execução de tarefas (Bass, 1999; Rego & Pina e Cunha, 2003; Afonso, 2011).

Na liderança transacional o líder procura clarificar o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores fornecendo-lhes recompensas positivas ou negativas de acordo com o desempenho

(Antonakis & House, 2002). De acordo com Avolio e Bass (2004) os líderes “promovem a motivação que os seguidores necessitam para executar um esforço através de recompensas” (p. 21).

Neste tipo de liderança consideram-se duas dimensões: a Recompensa Contingente e a Gestão por Exceção (ativa e passiva). Em ambas as dimensões, pese embora as diferenças, o líder promove transações com os seguidores, indicando as recompensas pelo trabalho bem ou mal feito, isto é, toda a sua ação é centrada em termos de relações transacionais implícitas e explícitas.

No caso da recompensa contingente o líder clarifica as expectativas que tem face aos subordinados oferecendo recompensas pela concretização dos objetivos. Regra geral o líder procura conhecer as necessidades dos seguidores para os motivar através de consequências positivas. O líder tem como objetivo o cumprimento, pelo seguidor, das metas e objetivos estabelecidos, negligenciando a estimulação do seu desenvolvimento (Bass & Avolio, 2004).

No caso da gestão pela exceção o líder só interfere quando as tarefas não decorrem como o esperado ou se distanciam do perspetivado. Podemos identificar três níveis:

- Na exceção ativa, o formato mais interventor, o líder especifica os padrões desejados de comportamento, monitorizando de perto os desvios ou erros, podendo punir quem não cumpra tais padrões.

- Na exceção passiva, o líder espera que os erros ocorram e só depois toma uma ação.

- Já na forma mais passiva, o *Laissez-Faire*, o líder não toma de todo qualquer ação, não propondo acordos, não clarificando expectativas nem indicando objetivos a ser atingidos pelos seguidores.

Bass e Riggio (2005) sugerem que “a liderança transacional com base nas ameaças e exercida pelo medo” (p. 61) é redutora da autoestima dos seguidores, que se sentem subjugados, um pouco como máquinas, sendo esta a grande desvantagem deste tipo de liderança.

1.1.1.7 Perspetiva integrativa

Esta perspetiva procura integrar as várias teorias anteriormente desenvolvidas em mais uma tentativa de explicar a eficácia da liderança, conjugando os traços e comportamentos dos líderes com a interação destes com os seguidores. As perspetivas da liderança carismática e da

liderança transformacional são mais uma tentativa de identificar as características dos líderes de exceção.

Cortando um pouco com as teorias anteriores, a perspectiva integrativa assenta em fatores motivacionais intrínsecos, ao invés dos extrínsecos (Van Seters & Field, 1990), sendo que os líderes motivam os seguidores a atingirem elevadas performances, por vezes mais do que seria expectável, desafiando as expectativas, permitindo que estes ajam e transcendam os seus próprios interesses em favor dos interesses do grupo (Avolio & Bass, 1998). Para Burns (1978), esta perspectiva representa um envolvimento entre o líder e os seguidores, uma cumplicidade emocional, um respeito mútuo que tem na confiança o pilar fundamental para esta aproximação.

1.1.1.8 Liderança Carismática

A liderança Carismática “parte do pressuposto de que os seguidores atribuem a outro capacidades extraordinárias ou heróicas, quando lhes observam certos comportamentos” (Conger & Kamugo cit. Bilhim, 2008, p. 256).

O conceito de carisma foi usado nas ciências sociais pela primeira vez no início do século 20 pelo sociólogo alemão Max Weber (Derman, 2011). No entanto, o uso da palavra carisma por Weber foi vago, uma vez que ele nunca forneceu uma definição clara para o termo. Weber explicou o carisma como uma forma de descrever líderes extraordinários em tempos de crise (Eatwell, 2006). Algumas de suas descrições incluíam líderes com qualidades pessoais excepcionais que não estão disponíveis para outras pessoas.

Já no século XXI, a abordagem relativamente ao carisma mudou para identificar características pessoais e comportamentos de líderes carismáticos. Estas abordagens foram influenciadas por teóricos das áreas de psicologia e comportamento organizacional (Jacobsen, 2001).

Robert House estudou a liderança carismática no contexto do comportamento organizacional e teorizou o que a descrição do que um líder carismático exhibe:

1. Um líder que articula uma visão de mudança;
2. Um líder que se identifica com as pessoas e faz com que se identifiquem como seus seguidores;
3. Um líder que inspira seguidores a participarem numa visão;

4. Um líder que influencia os seguidores a empenharem-se no sucesso da visão (Jacobson & House, 1992).

Um líder carismático pode ter um impacto tal nos seguidores que as suas ideias sejam aceites sem questões, e os seguidores investem emocionalmente no cumprimento da missão da organização (Feyerherm & Rice, 2002). Esse tipo de magnetismo desperta confiança e admiração nas mentes dos seguidores, sendo um elemento-chave no desenvolvimento do líder carismático. Indivíduos carismáticos criam laços informais com os seguidores e constroem posições centrais para si mesmos dentro de um ambiente de grupo (Balkundi, Kilduff, & Harrison, 2011). Os líderes carismáticos fazem bem três coisas:

1. Descrevem uma visão otimista do futuro;
2. Interpretam e integram informações de formas positivas;
3. São mais envolventes e emocionalmente expressivos (Baeza, Lao, Meneses, & Roma, 2009).

Os líderes carismáticos apelam aos valores dos seguidores criando um vínculo psicológico e social que gera admiração. Os líderes autênticos são frequentemente vistos como carismáticos quando exibem comportamentos inspiradores e realizam atos extraordinários (Avolio & Gardner, 2005).

As consequências destas qualidades dos líderes carismáticos nos seguidores são várias, desde levá-los a ter crenças semelhantes às do líder, as quais aceitam sem questionar, de apego e afeiçoamento ao líder, de envolvimento na missão que ele corporiza, fazendo seus os objetivos ambiciosos e sentindo-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo (Pina & Cunha et al., 2006).

Veja-se o que diz Yukl (cit. Rego, 1998):

“o processo pelo qual os líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas uma componente importante é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores” (p. 364)

1.2 Liderança Transformacional

A teoria da Liderança Transformacional, inserida na perspectiva integrativa da liderança, foi pela primeira vez aventada por Burns (1978) e mais tarde por Bass (1990), significando “a liderança exercida por líderes que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas indeléveis” (Rego, 1998, p. 392).

Segundo Bateman e Snell (2007), o líder transformacional motiva as pessoas a transcenderem os seus interesses em benefício do bem comum. De acordo com Pina e Cunha et al. (2006), os líderes conseguem obter grandes mudanças e elevados desempenhos. A verdade é que o líder transformacional gera uma onda de entusiasmo através do seu carisma e da atenção personalizada que dá aos seus seguidores, delegando tarefas difíceis e desafiadoras às pessoas que o merecem, mantendo uma comunicação aberta, uma orientação individual para o desenvolvimento pessoal, e um estímulo intelectual que transfere para os colaboradores (Bateman & Snell, 2007).

Os líderes transformacionais desenvolvem uma cultura organizacional positiva que permite aos seguidores abraçar uma visão e um propósito comum. O líder transformacional cria um ambiente onde os seguidores são vistos como valiosos, confiantes e únicos para a organização (Bass & Avolio, 1993). A dinâmica deste tipo de liderança envolve uma forte identificação pessoal com o líder, que gera uma ligação emocional com os objetivos, ideais e visão do líder.

Basss identifica quatro fatores de liderança (Bass, 1999; Avolio & Bass, 1998; Bass & Avolio, 1993; Bass et al., 2003):

- Influência idealizada (Componente carismática): As características carismáticas do líder transformacional são de natureza sócio-afetiva e inspiram nos seguidores sentimentos de lealdade e devoção. Os seguidores identificam-se com o líder e tendem a seguir o seu exemplo.
- Motivação inspiracional: envolve incutir um impulso intrínseco que é perpetuado por um sentimento de compromisso e lealdade. O líder provoca o entusiasmo dos seguidores na realização dos objetivos de grupo. Quando os seguidores são inspirados, também se apaixonam pelo seu líder, trabalho e visão (Kerfoot, 2001).
- Estímulo intelectual: O líder preocupa-se em promover um ambiente onde os seguidores possam ser inovadores e criativos, a não se conformarem com o *status quo*, em que falhas e erros são considerados como lições aprendidas.

- Consideração individualizada: em que o líder desenvolve uma relação com os seguidores, proporcionando-lhes um ambiente onde o seguidor possa ser honesto com o líder. Os líderes atuam como treinadores enquanto trabalham para desenvolver o comportamento e motivação dos seguidores. A atenção individualizada ocorre quando o líder respeita as diferenças entre os seguidores (Rafferty & Griffin, 2006).

1.2.1 As Competências no contexto das teorias de liderança

Liderar envolve uma complexidade muito grande, onde as características (traços) e as contingências condicionam e influenciam o processo de liderança. Um líder deve, para além das suas características, ser capaz de saber lidar com as coisas, com as pessoas, conceitos e, claro, consigo próprio.

Sendo líder é necessário desempenhar um conjunto de papéis que lhe permitam ajustar-se tanto aos seguidores como à situação em si; o que lhe permite esta plasticidade e flexibilidade são as competências de que dispõe.

a) Conceito de competência

Tal como acontece com a liderança, existem várias definições de competência, dependendo da perspetiva abordada.

Para Cunha et al. (2010) a competência é uma característica do indivíduo intimamente ligada a elevados níveis de desempenho de uma função.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) defendem que competência é “um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (p. 343).

Rouco e Sarmiento (2012) definiram competência como “a capacidade reconhecida de mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal” (p. 25).

Já Rego et al. (2016) optaram por um conceito de competência num sentido mais lato em que “as skills são habilidades ou capacidades para realizar algo de modo eficaz. Resultam tanto de atributos inatos como da aprendizagem” (p. 74).

b) Os núcleos de competências

Consideram-se quatro núcleos de competências necessárias ao exercício da liderança: Competências técnicas; Competências sociais/relacionais; competências conceituais/estratégicas; Competências de liderança pessoal.

1. Competências Técnicas - Dizem respeito à proficiência no domínio de atividades.

“um líder de reconhecida e respeitada competência técnica oferece (...) «muita segurança» àqueles que consigo trabalham” (Rego et al., 2016, p. 94)

2. Competências Sociais – Dizem respeito à capacidade de desenvolver e manter relações proveitosas com outras pessoas e entidades.

“Incluem os conhecimentos acerca do comportamento humano e dos processos de grupo, a capacidade para compreender as atitudes, os sentimentos e os motivos de outras pessoas, a sensibilidade social, a capacidade de comunicação” (Rego et al. 2016, p. 121)

3. Competências conceituais/estratégicas – Estão associadas à capacidade de raciocinar e compreender a complexidade da realidade envolvente. “As competências conceituais representam a capacidade de formular ideias e conceitos, observando e compreendendo a realidade com inteligência” (Boal & Hooijberg, 2001; Smith & Lewis, 2011; Watkins, 2012; Yukl, 2013, cit. Rego et al. 2016, p. 102).

4. competências de liderança pessoal – traduzem a capacidade de autogestão do líder de forma disciplinada, evitando excessos e tentações de poder. “O núcleo de competências pessoais destaca traços, comportamentos e valores individuais como a determinação e a perseverança, a paixão, a resiliência, a autoconfiança, a autoconsciência, o autocontrolo emocional, o otimismo, a humildade, a orientação para a aprendizagem, a integridade, a conscienciosidade e a prudência” (Rego et al. 2016, p. 158).

Este núcleo de competências permite aos líderes trabalhar com conceitos, pessoas e consigo próprio. No entanto, não nos podemos esquecer que em contexto organizacional a situação influencia significativamente o seu comportamento. Possuir todas estas competências não significa por si só que o líder terá sucesso, sendo necessário que saiba conciliar a sua personalidade como o grupo que lidera e com a realidade.

1.2.2 A inteligência emocional como fator distintivo da Liderança

As emoções fazem parte do ser humano, de cada um de nós, e estão presentes em todos os momentos das nossas vidas. Quer seja em família, no círculo de amigos ou no trabalho, as emoções estão sempre presentes. Por isso Ekman (2003) considera que “as emoções determinam a qualidade das nossas vidas”, podendo conduzir-nos “para atos que consideramos apropriados, mas também para atos de que, mais tarde, nos arrependemos profundamente” (p. 42).

No entanto, não obstante as emoções estarem presentes em todos os momentos e de condicionarem as nossas decisões e comportamentos, são frequentemente esquecidas quer na nossa vida, quer na vida das organizações. Cooper e Sawaf (1997) consideram que “temos pago um preço muito elevado - não apenas nas organizações, mas também nas nossas vidas - por termos tentado desconectar as emoções do intelecto...” (p. 14). De acordo com os autores, uma série de estudos têm indicado que pessoas que são consideradas intelectualmente as mais brilhantes não são as mais bem-sucedidas seja nos negócios como nas suas vidas pessoais.

Esta tem sido uma questão cada vez mais estudada e no centro das preocupações, quer das organizações quer dos próprios académicos. De acordo com Bar-On & Parker (2010), “hoje em dia, os locais de trabalho consideram que a inteligência emocional é mais valiosa do que as competências técnicas e cognitivas” (p.149). De acordo com os mesmos autores (2000), apesar de o conceito da inteligência emocional ser relativamente recente, “a preocupação em melhorar as competências sociais e emocionais nos locais de trabalho tem já uma grande história” (p. 435).

Casos em que alguém bastante inteligente e capacitado foi promovido a líder e falhou ou casos em que alguém não tão inteligente ou capacitado foi promovido a líder e teve sucesso são frequentes, mais frequentes até do que seria de esperar. Estes exemplos mostram-nos que os líderes não são necessariamente, ou apenas, aquelas pessoas a quem reconhecemos capacidades intelectuais fora de série.

Segundo Goleman (1998), “sem inteligência emocional uma pessoa pode ter o melhor treino do mundo, uma capacidade analítica incisiva ou ideias brilhantes, mas, mesmo assim, não será um grande líder” (p. 94). De acordo com Cooper e Sawaf (1997), os líderes com um maior desenvolvimento de inteligência emocional conseguem apreender com maior facilidade,

de forma mais hábil e rápida, do que os outros, os conflitos que necessitam de resolução, as vulnerabilidades da equipa e organização, as falhas que precisam de ser colmatadas assim como as oportunidades e as relações mais vantajosas.

Nas palavras de Rego (2005), “os líderes com elevados graus de inteligência emocional criam climas onde imperam a partilha, a confiança, níveis saudáveis de risco e uma aprendizagem proveitosa” (p.140). No polo oposto, baixos níveis de inteligência emocional “produzem medo, ansiedade, inibição de arriscar, resistência à partilha de conhecimentos e experiência”. Ainda de acordo com o mesmo autor, os líderes com inteligência emocional “estão mais habilitados a variar as formas comunicacionais de modo ajustado às circunstâncias, para atuar de acordo com a oportunidade, para articular uma visão e utilizar um discurso sensibilizador dos seus alvos” (p. 140). De igual modo, “estão também mais capacitados para gerir as suas próprias emoções e, assim, evitar explosões emocionais e conflitos negativos na equipa” (p.140). São também mais empáticos, ou seja, “mais capazes de se «colocarem na pele» dos seus interlocutores” (p. 140).

1.2.3 Os quatro domínios da inteligência emocional

Goleman et al (2002), identificaram quatro domínios específicos que integram a inteligência emocional: a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e a gestão das relações.

- Autoconsciência: A autoconsciência é o pilar da inteligência emocional, pois o ser humano não consegue controlar o que não compreende.

Com autoconsciência emocional, podemos compreender as próprias emoções e o seu impacto na nossa performance. Através da autoconsciência sentimos como os outros nos veem, e essa autoimagem reflete essa realidade mais ampla. Temos uma noção precisa das nossas forças e limitações, o que garante uma autoconfiança realista. Também proporciona clareza sobre os nossos valores e senso de propósito, o que nos permite ser mais decisivos quando estabelecemos um plano de ação.

Líderes que têm autoconsciência podem reconhecer quando as suas emoções têm um impacto negativo no trabalho ou nas pessoas em seu redor. Eles estão mais bem preparados para lidar com isso de uma maneira efetiva, ao criar oportunidades para feedback,

experimentando diferentes formas de motivação da equipa, ou sendo mais abertos a soluções criativas.

Para Goleman (1997), a autoconsciência significa “ter consciência tanto do nosso estado de espírito como dos nossos pensamentos a respeito desse estado de espírito” (p. 70). O mesmo autor (1998) considera que “as pessoas autoconscientes reconhecem a forma como os seus sentimentos os afetam a si, aos outros e ao seu desempenho no trabalho” (p. 96).

Os líderes autoconscientes “conhecem os seus valores, objetivos e sonhos. Sabem para onde vão e porquê” (Goleman et al, 2002, p. 60). Pelo contrário, os líderes não dotados de autoconsciência “têm tendência para tomar decisões que afetam valores profundos e desencadeiam turbulência interna.”, por norma, “descontrolam-se, mas não percebem que estão submersos por impulsos emocionais” (Goleman et al, 2002, p.50).

- Autogestão: O domínio da autogestão está ligado à forma como gerimos as nossas emoções e com a procura da melhor forma de as expressar. Nas palavras de Goleman et al (2002), é a “capacidade para entendermos as nossas próprias emoções e termos objetivos claros” (p. 65).

Este domínio da inteligência emocional é de extrema importância para a liderança, uma vez que “nenhum líder é capaz de gerir as emoções dos outros se não for capaz de gerir as suas próprias emoções” (Goleman et al, 2002, p. 66). A autogestão engloba seis competências (Goleman et al., 2002, p. 274)

1. Autodomínio – Capacidade para gerir as emoções e os impulsos, canalizando-as de forma útil;
2. Transparência – A capacidade de ser franco com os outros, de reconhecer e admitir falhas próprias;
3. Capacidade de Adaptação: Capacidade de se adaptar a novos desafios e situações;
4. Capacidade de realização: A capacidade e inteligência de estabelecer, para si e para os outros, objetivos ambiciosos, mas ainda assim atingíveis;
5. Capacidade de iniciativa: Capacidade de aproveitar as oportunidades e de as criar, sem esperar que elas surjam por si só;
6. Otimismo: Capacidade que permite que os líderes suportem bem os embates, descubram as oportunidades que estão para além das ameaças e dificuldades que possam encontrar.
7. Consciência Social: É a capacidade de compreender a constituição emocional das outras pessoas. No entanto, existe uma diferença considerável entre os nossos sentimentos e

pensamentos e as emoções e pensamentos dos outros e é a consciência social, enquanto um dos pilares da inteligência emocional, que nos ajuda a fazer essa distinção. Isto significa que a consciência social é a capacidade de vermos as coisas do ponto de vista do outro, tendo em consideração aquilo que pensa e sente, de forma individual em relação a determinada experiência.

Uma outra forma de designar esta consciência social é “empatia”, isto é, a capacidade de entender como os outros se sentem. De acordo com Goleman (1997), “a empatia nasce da autoconsciência: quanto mais abertos formos às nossas próprias emoções, mais capazes seremos de ler os sentimentos dos outros” (p.137).

Para além da empatia, o domínio da consciência social é ainda constituído por outras duas competências: a consciência organizacional e o espírito de serviço. A consciência organizacional diz respeito à capacidade de “captar as «ondas», as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização” (Goleman et al, 2002, p. 59), enquanto o espírito de serviço diz respeito à aptidão para “reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes” (Goleman et al, 2002, p. 59).

1.2.4 Gestão das relações

A gestão das relações é o último dos pilares da inteligência emocional, onde respondemos às emoções das outras pessoas. As competências sociais estão presentes em todas as esferas da nossa vida, seja no trabalho, na vida familiar, nos relacionamentos afetivos e até em ambientes de descontração com os amigos, daí a importância de o líder saber fazer uma boa gestão destas relações.

Uma boa gestão implica estar consciente das emoções dos outros, da forma como reagem às nossas ações e comunicação, isto é, a forma como as nossas emoções afetam as outras pessoas e como as emoções delas nos afetam.

Neste caso em particular, a gestão das relações deve ser entendida como a capacidade de administrar relacionamentos e construir redes sociais. Aprendermos a comunicar de forma mais assertiva e a gerir melhor os conflitos com os outros, pode facilitar a construção de relações mais positivas.

Os líderes que conseguem gerir equilibradamente a relação que estabelecem com quem os rodeia estarão mais aptos a desenvolver as seguintes competências (Goleman et al, 2002, p. 275):

1. Liderança inspiradora;
2. Influência;
3. Capacidade para desenvolver os outros;
4. Catalisador da mudança;
5. Gestão de conflitos;
6. Espírito de colaboração e equipa.

A capacidade de relacionamento “permite que os líderes tirem proveito da inteligência emocional.” (Goleman et al, 2002, p.73). A capacidade de relacionamento pessoal é tanto mais relevante quanto mais complexas forem as tarefas relacionadas com a liderança, que dependem cada vez mais da colaboração dos outros.

1.3 Os estilos de liderança e dimensões

Ao abordarmos a evolução das teorias sobre a liderança fomos fazendo referência aos diversos estilos de liderança e às dimensões de cada um dos estilos. Nos próximos pontos iremos aprofundar um pouco mais a questão das dimensões associadas a cada um dos estilos.

O Conceito de “Liderança Transformacional” apareceu pela primeira vez nos estudos de James Downtown (1973) quando referiu o impacto que os líderes produziam nos subordinados, como uma importante abordagem à liderança, evidenciado na obra *Leadership* de Burns (1978). Foi Burns que introduziu inicialmente os conceitos de liderança transacional e transformacional, defendendo que a liderança ia muito além da relação entre o líder e o seguidor. Enquanto a liderança Transacional se baseia num sistema de trocas, por meio de recompensas ou penalizações, a liderança transformacional é exercida por indivíduos que atuam como agentes de mudança nas atitudes e comportamentos dos membros da organização, garantindo o seu compromisso no cumprimento dos objetivos da organização.

Em 1985, Bass veio apresentar um modelo para a liderança Transformacional que incluía as dimensões dos fatores comportamentais de liderança associados. Posteriormente, em conjunto com Avolio, viriam a melhorar este modelo (Bass & Avolio, 1994), culminando com

a teoria de “banda Larga” de Liderança. Neste modelo identificaram três dimensões: a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *Laissez-Faire*. Quando combinadas, estas dimensões dão lugar a uma liderança adaptativa que se ajusta em função da situação.

Bass e Avolio (1985) basearam o seu modelo de liderança – *Full Range Leadership Model* – nos estudos de Burns. Segundo estes autores “o objetivo da liderança transformacional é “transformar” as pessoas e as organizações num sentido literal – alargar a sua visão, *insight* e compreensão; clarificar propósitos; tornar o comportamento congruente com as crenças, princípios ou valores; e produzir mudanças permanentes” (Bass e Avolio, cit. Por Judge & Piccolo, 2004).

1.3.1 Liderança Transformacional

O líder transformacional tem um papel de suporte e de gerador de influência nos subordinados, capaz de alterar a forma como eles encaram os desafios e oportunidades que se lhes apresentam. Desta forma a liderança transformacional reflete a capacidade que o líder tem para transformar e inspirar os seus seguidores a alcançar um desempenho para além do expectável, transcendendo os seus interesses em prol da missão e dos objetivos da organização (Bass, Avolio & Jung, 2003).

Com base no trabalho inicial de Bass e em estudos posteriores, é possível identificar cinco componentes da liderança transformacional, que de seguida descrevemos brevemente.

1.3.1.1 Influencia idealizada (atributo)

Através da influência idealizada (atributo) os líderes exercem um grande poder e influência sobre os seus seguidores, de tal forma que estes desenvolvem fortes sentimentos pelos líderes, olhando para eles como pessoas respeitáveis e com características excecionais, desenvolvendo uma grande confiança nos líderes e passando a identificar-se com eles e com a sua missão.

É o grau através do qual o líder se comporta de forma admirável conseguindo criar nos seus subordinados um sentimento de identificação, apelando a ao nível emocional (Bass, 1990).

1.3.1.2 Influência idealizada (comportamento)

Na influência idealizada (comportamento), os líderes inspiram os seus seguidores através de uma visão que é passível de ser alcançada, transmitem os seus valores e as suas convicções, agindo de forma coerente com eles – “*walk the talk*” - tendo sempre em consideração as eventuais consequências éticas e morais das suas decisões.

Neste sentido, para Bass (1990), os principais comportamentos por parte do líder incluem a articulação entre o sentido de missão e a visão, com determinação e comunicando as elevadas expectativas de performance.

Com base em Antonakis e House (2002), Avolio (1999), Avolio e Bass (2004) e Bass e Avolio (1990, 1997) as competências para este construto são as seguintes: Capacidade de realização; Carácter; Autossacrifício; Carisma.

1.3.1.3 Inspiração motivacional

Assenta na motivação incutida pelos líderes, promovendo um espírito de equipa, gerindo de forma simples os objetivos comuns, participando e contribuindo para uma compreensão mútua do que é certo e errado.

Os líderes com esta característica agem de forma a motivar as pessoas à sua volta, dando significado e uma componente de desafio ao seu trabalho (Bass, 1990).

Os líderes transformacionais inspiram os outros através do que dizem, do que fazem, comunicando com confiança o que é pretendido alcançar, definindo objetivos tangíveis. (Avolio, 1999, Antonakis & House, 2002).

Com base em Antonakis e House (2002), Avolio (1999), Avolio e Bass (2004) e Bass e Avolio (1990, 1997) as competências para este construto são as seguintes: Otimismo; Entusiasmo; Visão; Capacidade de comunicação.

1.3.1.4 Estimulação intelectual

Os líderes promovem a criatividade e a inovação, incentivam e ajudam os seguidores a questionar e comunicar problemas. Os seguidores são incentivados a pôr em causa as suas próprias crenças, pressupostos e valores - não só as suas como as do próprio líder.

É o grau através do qual o líder desafia assunções, tomando riscos e pede ideias aos subordinados (Bass, 1990).

Com base em Antonakis e House (2002), Avolio (1999), Avolio e Bass (2004) e Bass e Avolio (1990, 1997) as competências para este construto são as seguintes: Inovação e criatividade; Aberto a novas experiências.

1.3.1.5 Consideração individual

Implica a compreensão e partilha das preocupações e necessidades de cada um dos seguidores e tratar cada indivíduo de forma única. Visa criar e proporcionar um ambiente favorável para que cada um se possa desenvolver, tentando maximizar e potenciar as características individuais, criando oportunidades e desenvolvendo uma cultura organizacional que apoie e promova o crescimento individual.

As oportunidades de aprendizagem são criadas em conjunto com um clima de crescimento, sendo reconhecidas as diferenças individuais assim como necessidades e desejos (Bass, 1990).

Com base em Antonakis e House (2002), Avolio (1999), Avolio e Bass (2004) e Bass e Avolio (1990, 1997) as competências para este construto são as seguintes: Empatia; Treino e desenvolvimento; Apoio Social; Atenção personalizada.

1.3.2 Liderança transacional

A Liderança Transacional foi descrita primeiramente por Burns (1978), definindo os líderes transacionais como aqueles que conduzem a liderança através da troca social. Os líderes podem transacionar com os colaboradores esforços de recompensas contratuais, dizendo-lhes o que fazer para obter estas recompensas, punindo acções indesejadas e dando um feedback extra e promoções pelo bom desempenho (Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997).

A ideia fundamental que sustenta a liderança transacional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos seguidores são satisfeitas e reconhecidas se os subordinados desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa.

1.3.2.1 Recompensa contingente

Os líderes definem objetivos, mostram reconhecimento e atribuem recompensas quando os objetivos são atingidos. Assenta no pressuposto de que a recompensa gera a melhoria do desempenho individual e coletivo. A recompensa Contingencial providencia incentivos para os seguidores realizarem determinados objetivos.

O líder diz com frequência aos subordinados o que eles devem fazer se pretendem obter uma determinada compensação pelo seu esforço. Caracteriza-se por uma utilização em permanência dos processos de reforço positivo e aversivo como instrumentos privilegiados de motivação (Bass, 1985).

1.3.2.2 Gestão por exceção (ativa)

Baseia-se nas atitudes dos líderes que indicam os modelos a seguir, punindo os indivíduos que não cumpram o estabelecido. Implica um controlo rigoroso e constante dos erros e falhas, de forma que a ação corretiva seja tomada logo a seguir à ocorrência.

Trata-se de um líder que procura encontrar discrepâncias entre o desempenho dos seguidores e os padrões estabelecidos. Diz respeito a uma atitude de procura e antecipação dos desvios, enganos ou erros dos subordinados na execução das tarefas.

1.3.3 Liderança Laissez-faire

Liderança Laissez-Faire é identificada como o evitar do exercício da liderança ou mesmo a ausência da mesma, manifestando-se normalmente por uma ineficácia nos resultados, o que ao contrário da Liderança Transformacional e Transacional, não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Como referem os autores Bass e Avolio (1999), o estilo Laissez-Faire é a negação da liderança.

1.3.3.1 Gestão por exceção (passiva)

Carateriza-se pela inatividade do líder face aos problemas, que apenas atua quando os problemas se agravam. Descreve alguém que apenas toma ações corretivas quando encontra discrepâncias ou erros (Bass, 1997 & 1999). Aqui o líder adota uma postura mais reservada, onde só toma medidas de resolução dos problemas quando estes efetivamente ocorrem. Os efeitos destas duas práticas fazem-se sentir na baixa vontade em assumir riscos e inovar por parte dos colaboradores, pois receiam as reações negativas de quem chefia.

Bass (1998) defende a eficácia destas medidas perante a necessidade de diminuir a margem de manobra dos seguidores e dar o enfoque na execução das tarefas, face a exigências de qualidade total e produção sem defeitos.

1.3.3.2 Gestão por exceção (Laissez-faire)

O líder “assume um comportamento de não liderança, onde o líder pura e simplesmente abdica da responsabilidade, evita e atrasa decisões e não se esforça no sentido de ajudar à satisfação das necessidades dos seus subordinados” (Northouse, 2013, p. 196).

Bass e Avolio (1997) usam este termo para descrever os líderes que demonstravam uma indiferença passiva para com os seus seguidores. Esta situação habitualmente traduz-se por fracos resultados. A ausência de liderança manifesta-se pela falta de definição de planos e objetivos e pela não estruturação do ambiente de trabalho.

1.3.4 Liderança – Fatores e resultados

Para o estudo da liderança ao longo das últimas décadas, tem sido utilizado a escala MLQ, tanto em instituições públicas, como privadas, nos vários setores. Esta escala tem sido relacionada com várias perspetivas tanto a nível de eficácia, como desempenho. Atualmente, o MLQ é considerado um instrumento padrão para avaliar a liderança transacional e transformacional, bem como outras escalas que não são consideradas liderança (Rowold, 2009).

Visto que a liderança (com maior ênfase para a liderança transacional e transformacional), apresenta uma relação direta com o sucesso, tanto ao nível individual, coletivo, assim como da organização, a eficiência da liderança é avaliada, tendo como inputs a perceção dos seus seguidores quanto a fatores como esforço extra, eficácia e satisfação.

Bass e Avolio (cit. por Santos, 2015), dividem os resultados da liderança em três conceitos diferentes:

1.3.4.1 Esforço extra

Esforço extra, é a capacidade de os seus líderes conseguirem um esforço extra dos seguidores, para atingir um desempenho superior através de esforço adicional, que os poderão levar a superar as expetativas do seu líder, grupo e organização. É a capacidade de o líder levar os outros a fazer mais do que o esperado levando-os a ultrapassar as suas próprias expetativas

1.3.4.2 Eficácia

Eficácia, reconhece a capacidade de eficácia dos líderes em representação do grupo assim como no atingimento dos objetivos organizacionais, podendo levar a uma maior eficácia nas estruturas com que se relaciona. No fundo é o grau de eficácia do líder em ir ao encontro das necessidades dos elementos em representação da equipa perante os superiores.

1.3.4.3 Satisfação com a liderança

Satisfação com a liderança, está associado à criação de satisfação dos seguidores por parte dos líderes, demonstrando padrões de comportamento de abertura, autenticidade, honestidade e simpatia que, relacionados com boas capacidades interpessoais e sociais, geram sentimentos de satisfação. É a satisfação que o estilo de liderança incita na equipa, com um ambiente de trabalho satisfatório quando o mesmo é percecionado como adequado.

1.4 Liderança autêntica

Conceito mais recente, com pouco mais de uma década de existência, temos a perspetiva da liderança autêntica, que tem vindo a gerar um interesse crescente por parte dos investigadores.

A liderança autêntica tem as suas origens na chamada psicologia positiva e muita da sua essência resulta dos trabalhos de Rogers (1959), Maslow (1971), Kernis (2003) e Kernis e Goldman (2006).

Segundo George (2003), liderança autêntica significa liderar de uma forma transparente, de acordo com os seus princípios morais e éticos e com os seus valores, em vez de liderar através de uma perspetiva exterior a si mesmo, emulando outras perspetivas morais e éticas que não as suas, dando valor ao desenvolvimento pessoal dos seus seguidores.

Segundo Avolio, Walumba e Weber (2009), trata-se de um dos pilares do recente, crescente e renovado interesse na liderança, em resultado do trabalho de Luthans e Avolio (2003). Estes autores definem a liderança autêntica como um processo que deriva quer de capacidades psicológicas positivas, quer de um contexto organizacional altamente desenvolvido, de onde resulta uma elevada autoperceção e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e seguidores, fomentando um desenvolvimento pessoal positivo (Luthans e Avolio, 2003, cit. por Avolio, Walumba & Weber, 2009).

Walumba et al. (2008), elaboram a definição assentando na ideia de que a liderança autêntica parte de um padrão de comportamentos de liderança que promove e se baseia em capacidades psicológicas e climas éticos positivos para fomentar maior autoconsciência, transparência relacional, perspetiva moral internalizada e processamento equilibrado da informação, do líder para com os seguidores, fomentando um autodesenvolvimento positivo.

Um líder autêntico é-o sendo autoconsciente, valorizando relacionamentos, agindo de forma consistente com as suas crenças (Avolio & Gardner, 2005). Este tipo de liderança é frequentemente definido pelo comportamento positivo contínuo exibido, que é fortemente influenciado por altos valores e convicções (Avolio, 2003). Pessoas que demonstram liderança autêntica demonstram os mais elevados padrões morais e comportamento ético nas suas ações, decisões, maneirismos e atitudes para que os outros na sua organização possam seguir o exemplo (Hassan & Ahmed, 2011). A perspetiva ética está intimamente associada ao comportamento de liderança autêntica, uma vez que este modelo de liderança exige um elevado grau de integridade, senso de propósito e compromisso com os seus próprios valores essenciais (Hassan & Ahmed, 2011). Como resultado dessas qualidades, teoriza-se que os subordinados têm um sentimento de compromisso para com o líder e a organização e desenvolvem um senso pronunciado de confiança interpessoal (Hassan & Ahmed, 2011). A confiança está intimamente

associada ao comportamento autêntico, pois a confiança exige que se tenha um alto grau de integridade e que a relação entre eles e o outro é importante (Hassan & Ahmed, 2011).

Demonstrar um comportamento sincero e combinar as palavras com ações consistentes com o que está a ser dito tem sido apontado como um dos principais métodos para os líderes desenvolverem esse tipo de ambiente positivo (Fogleman, 2010). Os líderes autênticos são descritos como exibindo um elevado grau de integridade, comportam-se de forma altruísta, têm um profundo senso de propósito e estão comprometidos com os seus valores pessoais essenciais (Hassan & Ahmed, 2011).

A necessidade de um líder autêntico possuir um elevado grau de inteligência emocional é fundamental para o sucesso de uma organização e tem sido apontada como a diferença entre ser um bom líder e um excelente líder (Chan & Mallett, 2011). A liderança autêntica depende grandemente do relacionamento entre o líder e o seguidor, uma vez que envolve processos complexos de interação contínua, de autoconsciência, transparência, confiança e comunicação aberta entre líderes e seguidores (Avolio & Gardner, 2005).

Avolio e Gardner desenvolveram uma estrutura de oito componentes que serão discutidos posteriormente ao longo da revisão de literatura. Esses componentes, listados abaixo, foram desenvolvidos usando percepções de comportamento organizacional positivo, liderança transformacional e ética (Avolio & Gardner, 2005):

1. Capital psicológico positivo;
2. Perspetiva moral positiva;
3. Autogestão do líder;
4. Comportamentos de liderança;
5. Autoconsciência do seguidor;
6. Desenvolvimento de seguidores;
7. Contexto organizacional;
8. Processamento da Informação.

Avolio et al. (2004), procuram verificar como a liderança autêntica influencia as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos líderes aumentando a motivação, o comprometimento e a sua satisfação. E fazem-no focando-se nos processos de ligação entre a liderança autêntica e as atitudes e comportamentos dos seguidores, apontando para a importância do processo de identificação dos seguidores com o líder – identificação pessoal – e com o grupo – identificação

social – e ainda da utilidade de variáveis como a esperança, confiança, emoções positivas e otimismo, reconhecendo-as como fatores críticos de sucesso na eficácia da liderança.

Este estilo de liderança acaba por afetar a motivação intrínseca de todos os seguidores (Ilies et al., 2005), que tomam a iniciativa do seu próprio desenvolvimento, pois percebem que podem alcançar mais do que pensavam anteriormente. Ao agirem na direção do pensamento positivo, da construção de autoconfiança e criando esperança no desenvolvimento por si próprio, qualquer pessoa pode tornar-se autêntico, investindo de forma proativa no seu próprio desenvolvimento (George, 2007).

E o que é, afinal, um líder autêntico? Avolio et al (2004) definem-no como alguém profundamente consciente da sua forma de pensar e de se comportar, para além de ser visto e percebido pelos seguidores como tendo essa consciência, não apenas de si próprio, mas também dos valores morais e características pessoais dos que o seguem. Eles sabem quem são, no que acreditam, o que valorizam e agem de acordo com esses valores e essas crenças, interagindo de forma transparente com os outros.

O conceito que sustenta o líder autêntico é o *Fully Function individual* (Rogers, 1959, Avolio & Garner, 2005; Kernis & Goldman, 2006). Segundo este conceito, Avolio, Luthans e Waluba (2004), definem líderes autênticos como “aqueles que estão profundamente conscientes de si e dos seus comportamentos e que são percebidos pelos seus seguidores como conscientes dos seus valores e dos valores dos seguidores, assim como das suas perspetivas morais, conhecimentos e pontos fortes, que estão conscientes do meio em que operam, sendo confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e de elevados padrões éticos e morais” (p. 4).

A recente literatura sobre o tema indica que os comportamentos de liderança não serão eficazes se os seguidores não perceberem os líderes como sendo autênticos, focados e visionários (Gill, 2012, cit. por Gumbo, 2015).

Para Shamir e Eilam (2005) os líderes autênticos apresentam as seguintes características definidoras:

1. Não fingem a sua liderança – Têm uma relação verdadeira para consigo mesmos e não simulam posições que não são as suas;
2. Lideram por convicção – São motivados por convicções pessoais, não desejando estatuto ou outras vantagens pessoais;

3. São originais e não cópias – Lideram através do seu ponto de vista, que não tem origem em processos de imitação, mas sim nas suas experiências e conhecimentos pessoais;
4. As suas ações são baseadas nos seus valores e convicções.

Ainda de acordo com os mesmos autores o desenvolvimento destes líderes contempla quatro componentes:

1. Desenvolvimento da identidade do líder como componente central do seu autoconceito;
2. Desenvolvimento de autoconhecimento e de clarividência acerca do seu autoconceito, incluindo os seus valores e convicções;
3. Desenvolvimento de objetivos que são concordantes com o seu autoconceito;
4. Aumento de comportamentos auto-expressivos, ou seja, a consistência entre os comportamentos do líder e o seu autoconceito.

Falar de liderança autêntica implica mais do que falar de líderes. É necessário ter em conta os atributos da sua relação com os seguidores sem esquecer os próprios seguidores, mais concretamente os seguidores que seguem o líder por razões autênticas e têm com ele uma relação autêntica (Shamir & Eilam, 2005). Para estes autores, seguidores autênticos são aqueles que:

1. Seguem os líderes por razões autênticas (e.g. partilham as crenças, valores, convicções, preocupações e definições da situação em vez de expectativas de recompensa, pressões normativas ou medo de coerção);
2. Não sentem ilusões em relação ao líder nem o seguem cegamente (têm uma visão realista das virtudes e defeitos do líder, julgando-o de forma independente);
3. Autenticam o líder, julgando as suas reivindicações de liderança com base nos seus próprios valores e convicções, em vez de desejos de recompensa ou normativos sociais, e com base na consistência dos comportamentos do líder, com os seus valores e convicções.

Na perspetiva do seguidor autêntico a identificação pessoal que o seguidor tem para com o líder autêntico é fundamental (Avolio & Gardner, 2005). A influência que o líder autêntico tem nos comportamentos e atitudes dos seus seguidores é muito mais forte e motivadora quando existe uma identificação com as pessoas que este lidera (Avolio et al., 2004).

A liderança autêntica é um constructo com grande impacto nas atitudes e comportamentos dos seguidores, nomeadamente no que diz respeito à esperança, confiança e emoções positivas, relacionadas com as atitudes dos seguidores ao nível de comprometimento, satisfação laboral, significância, *engagement*, que por sua vez irão gerar comportamentos tais como a performance laboral, o esforço extraordinário e redução de comportamentos de desistência (Avoio et al., 2004).

1.4.1 Liderança Autêntica e dimensões

Muitos investigadores acreditam que a liderança autêntica pode ser medida e avaliada. Para tal, Avolio Gardner e Walumba desenvolveram uma escala, *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), para medir as quatro dimensões da liderança autêntica identificadas por Walumba et al. (2008): Transparência Relacional, Autoconsciência, Perspetiva Moral internalizada e Processamento equilibrado da informação.

1.4.1.1 Transparência relacional

A transparência relacional, reflete o nível de abertura do líder para com os seus subordinados, apresentando um “eu” autêntico, promovendo a confiança através de revelações que envolvam partilha de informação, partilha de pensamentos e sentimentos próprios (Kernis, 2003, cit. por Walumba et al, 2008). A transparência relacional refere-se ao líder que apresenta o seu verdadeiro “eu” aos outros (Walumbwa et al, 2008). Esta abordagem leva a autoconsciência e a autogestão um passo adiante e exige que o líder autêntico se envolva pessoalmente com os seguidores (Liopis, 2012). Esse envolvimento estabelece um precedente em toda a organização e permite que os problemas sejam resolvidos com maior rapidez, que a unificação de equipas eficazes seja mais tranquila e promove a confiança.

Sendo a liderança uma relação entre líder e seguidores, a autenticidade do líder deve ser atingida não só através do autoconhecimento, mas também pela construção de relacionamentos autênticos (Gardner et al., 2005). Os líderes para serem autênticos devem-no ser na forma de expressar as suas emoções e sentimentos aos seus seguidores, ao mesmo tempo que aumentam

o autoconhecimento e a autoaceitação, e regulam tais emoções para minimizar as manifestações de emoções impróprias ou potencialmente prejudiciais (Avolio; Luthans; Walumba, 2004).

A transparência na comunicação dos seus valores é a dimensão que permite que as verdadeiras motivações do líder sejam percebidas pelos seguidores como genuínas, gerando um processo de identificação e justificação das atitudes e ações do líder. É a transparência que permite que os seguidores julguem os comportamentos do líder como consistentes com as suas crenças e valores (Shamir; Eilam, 2005)

1.4.1.2 Perspetiva Moral Internalizada

Perspetiva moral internalizada, reflete um padrão de autorregulação e de conduta moral e ética estabelecida, internalizada e integrada pelo líder (ryan & deci, 2003, cit. por walumba et al., 2008).

A perspetiva moral internalizada refere-se a um senso de dever de agir de uma forma que seja consistente com a moral e os valores internalizados (Walumbwa et al., 2008). Este tipo de autorregulação não é comprometido por pressões organizacionais ou de grupo. O compromisso com a moralização e a valorização por um líder influencia positivamente o comportamento do seguidor de forma progressiva (Opatokun, Hasim, & Hassan, 2013). A exibição de comportamento ético e moral, especialmente em tempos de desafios, transmite aos outros o tipo de comportamento que se espera deles.

Esta dimensão está relacionada com o estabelecimento de um elevado padrão de conduta moral e ética e uma autorregulação interna, em que o líder é guiado pelos seus padrões internos e valores morais em contraponto ao grupo e às pressões da própria sociedade (Gardner et. al., 2005).

1.4.1.3 Processamento equilibrado

Processamento equilibrado, reflete o nível em que o líder ouve e considera objetivamente todos os pontos de vista relevantes dos seguidores, antes de tomar decisões importantes (Walumba et. al, 2008).

Está relacionado com a forma como o líder pondera a sua opinião e considera a dos seus seguidores antes de tomar decisões importantes. Segundo Avolio (2005), os líderes autênticos encaram como um desafio visões diferentes das suas, que possam alterar as suas posições, mesmo as mais profundas.

1.4.1.4 Autoconsciência

Autoconsciência, reflete o nível de consciência do líder acerca das suas forças e fraquezas e da natureza multifacetada do próprio, incluindo autodiscernimento em relação à sua exposição e impacto nos outros (Kernis, 2003, cit. por Walumba et al, 2008).

Esta competência permite que um líder esteja ciente das suas próprias emoções, pontos fortes e fracos, e reconheça as suas próprias capacidades (Faerman, McGrath, Quinn & Thompson, 2003). A consciência do "eu" de um líder ajuda a identificar iniciativas micro e macro organizacionais que satisfaçam necessidades de ordem superior e que, assim, o ajudem a satisfazer as metas e objetivos organizacionais (Ghosh & Chakraborty, 2008).

Avolio e Gardner desenvolveram quatro constructos de autoconsciência que são importantes para o desenvolvimento de uma liderança autêntica. Os quatro elementos são: valores, identidade, inteligência emocional, e metas e motivos que se considera serem influenciados pela história pessoal de exposição a outros líderes autênticos e eventos desencadeadores essenciais (Gardner et al., 2005).

1. Valores: ideias e noções desejáveis que orientam a forma como os líderes selecionam ações, avaliam pessoas e eventos e explicam o seu próprio comportamento (Schwartz, 1999). Com o tempo, os valores são apreendidos na socialização e depois internalizados;
2. Identidade: uma perceção de uma pessoa que define, conecta e explica os seus comportamentos, características e experiências importantes (Schlenker, 1985). No nível interpessoal, a identidade envolve o que a pessoa percebe ser - que é fundada em traços, atributos e características que são diferentes de outras pessoas (Banaji & Prentice, 1994);
3. Inteligência Emocional: uma ampla coleção de capacidades e habilidades que direcionam o desempenho de um líder (Goleman, 1998). Ter elevada inteligência emocional permite que um líder seja autoconsciente dos seus próprios sentimentos, que

os gira, o que lhe permite estar ciente e gerir os sentimentos que se agitam em todo o seu ambiente imediato (Goleman, 1998). Quando o indivíduo apresenta respostas emocionais adequadas a eventos perturbadores, é percebida como líder do grupo (Pescosolido, 2002);

4. Metas / motivos: são motivações pessoais que um indivíduo almeja alcançar através das suas ações, comportamentos e propósito (Emmons, 1986). Os líderes autênticos concentram os seus esforços nas metas de autoverificação e autoaperfeiçoamento (Gardner et al., 2005).

A autoconsciência assenta na noção de que a autenticidade exige elevados níveis de autoconhecimento dos pontos fortes e fracos, das suas forças e fraquezas e do seu impacto sobre as outras pessoas.

1.4.2 Autenticidade

O termo "autenticidade" pode ser entendido como possuir pensamentos, emoções e experiências próprias, comportando-se de forma coerente com essas crenças (Harter, 2002). Outra interpretação da autenticidade é conhecer, aceitar e permanecer fiel a si mesmo (Avolio et al., 2004).

À semelhança de muitos outros conceitos, também o conceito de Autenticidade tem muitas e variadas definições, sendo bastante comum confundir autenticidade com sinceridade (Erickson, 1995, cit. por Avolio & Gardner, 2005). Para Avolio e Gardner (2005) sinceridade refere-se à medida em que o indivíduo expressa os seus sentimentos e pensamentos de acordo com a realidade, pressupondo uma interação com alguém para além do próprio. Por seu lado, Linonel Trilling define sinceridade como uma congruência entre confissão e realidade, isto é, a sinceridade refere-se à medida em que a própria expressão externa de sentimentos e pensamentos estão alinhados com a realidade vivida pelo próprio. A sinceridade, nas palavras de Erickson (1995), é julgada pela medida em que o “auto” é representado com precisão e transmite honestidade perante os outros, ao invés de ser apenas uma verdade para o próprio.

Já a autenticidade refere-se à relação do próprio consigo mesmo (Erickson, 1995, cit. por Avolio & Gardner, 2005), isto é, o indivíduo deve agir de acordo com o seu verdadeiro “eu”, exprimindo-se de forma consistente com os seus pensamentos e sentimentos (Harter, 2002, cit.

por Avolio & Gardner, 2005). Estes autores afirmam que o que permite distinguir sinceridade de autenticidade é que a sinceridade necessita de interação com os outros para se manifestar, ao passo que a autenticidade não.

Numa outra definição, a autenticidade consiste num constructo psicológico abrangente que reflete as tendências gerais de um indivíduo em visionar-se num determinado ambiente social e de conduzir a sua vida de acordo com os seus valores mais profundos (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

A autenticidade reflete a capacidade moral do líder em alinhar responsabilidades consigo, com os seguidores e com a sociedade, de forma a sustentar os esforços organizacionais para dentro e fora da organização (Novicevic et al., 2006). Ainda nas palavras destes autores, apenas os líderes que consigam dominar com sucesso estes desafios de responsabilidade, tensões e conflitos, poderão exibir uma liderança autêntica, promovendo um clima de transparência, confiança e abertura que apoie trocas construtivas com as partes interessadas.

O trabalho do psicólogo social Michael Kernis sobre autoestima e autenticidade forneceu uma perspetiva empiricamente fundamentada sobre a autenticidade (Gardner et al., 2005). Kernis definiu autenticidade como "a operação desobstruída do verdadeiro, ou central, 'eu' na sua empresa diária" (2003).

A autenticidade caracteriza-se por uma elevada autoestima, baseada na estabilidade, veracidade e autenticidade. Kernis identificou quatro componentes que compreendem a autenticidade:

1. Conscientização: Conhecer as próprias necessidades, princípios, emoções, características e papel comportamental. Refere-se “à posse e motivação de aumentar, conhecer e confiar nos seus motivos, sentimentos, desejos e cognições autorrelevantes” (Goldman & Kernis, 2006, p. 294), ou seja, remete-nos para a noção de que uma pessoa ao ser consciente tem um profundo conhecimento do seu “eu” verdadeiro, funcionando quase como um pré-requisito para se perceber se estamos a ser verdadeiros ou falsos para como o nosso verdadeiro “eu” (Franzese, 2007).
2. Processamento imparcial: Aceitar os seus aspetos positivos e negativos, características e qualidades. Pode ainda ser definido pela “ausência relativa de distorções de interpretação num processo de informação autorrelevante” (Kernis & Goldman, 2006). Esta forma de processar a informação facilita um alinhamento entre o verdadeiro “eu”

e as experiências sensoriais e emocionais, livres de autopreconceitos ou mecanismos de autodefesa, levando a um progressivo autoconhecimento (Kernis & Goldman, 2006).

3. Ação: Comportar-se de uma forma que seja consistente com os próprios valores, preferências e necessidades e não ser influenciado para se comportar de qualquer outra forma.
4. Orientação relacional: Valorizar e garantir sinceridade e honestidade nos relacionamentos (Kernis, 2003), o que está relacionado com as chamadas relações autênticas, íntimas e seguras, em que os indivíduos expressam aspectos centrais da sua essência sem temer represálias ou críticas (Kernis & Goldman, 2006).

Mais recentemente Algera e Lips-Wiersma (2012) vêm afirmar que a autenticidade na liderança, tal como está teorizada, corre o risco de não cumprir os objetivos estabelecidos, ou seja, “abordar a crise ética no mundo organizacional de servir de «bússola» moral”. Estes autores defendem que a exploração das raízes existenciais do conceito de autenticidade permitirá cumprir os objetivos essenciais da Teoria da Liderança Autêntica. Para tal partem de quatro premissas base particularmente relevantes para a liderança autêntica.

1. A falta de autenticidade é inevitável – No fundo, estão solidários com as perspetivas existencialistas que afirmam a necessidade de compreender a existência autêntica e distingui-la da não autêntica. Estamos perante a primeira quando estamos cientes do significado da própria existência e se compreende a estrutura essencial da vida, ao passo que na segunda esta consciência não existe.
2. A autenticidade requer um significado próprio - As pessoas devem ser capazes de criar o seu próprio significado de vida, sendo por ele responsáveis.
3. Autenticidade não implica uma congruência entre os objetivos e os valores – A autenticidade é determinada pelos valores e as crenças que a pessoa entende serem importantes. A pessoa autêntica não aceita nem se conforma com aquilo que os outros consideram importante, antes age em consonância com o que ele próprio considera ter significado.
4. Autenticidade não é intrinsecamente ética – Aquilo que na perspetiva de uma pessoa pode ser aceitável, para outros poderá até não ser ético.

1.4.3 Capital Psicológico Positivo

O capital psicológico positivo foca-se no que é certo e bom nas pessoas. O seu foco reside nos pontos fortes, na saúde e na vitalidade de uma pessoa, em vez de se focar na identificação e correção de fraquezas e deficiências (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004).

O capital psicológico positivo pode ser entendido como um estado psicológico caracterizado pela autoeficácia, ou seja, a confiança na colocação do esforço e competências no desempenho de uma tarefa desafiante.

O capital psicológico positivo é composto por autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência - todos representativos das dimensões motivacionais que constituem o valor do capital humano (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Estes quatro estados representam, também, o que alguns investigadores designam de “construção de ordem superior da confiança central”, descrita como a combinação de habilidade, desejo e autoconfiança que motiva alguém a completar uma tarefa (Stajkovic, 2006).

Avolio e Luthans descobriram que autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência são os antecedentes psicológicos da autoconsciência, sendo as bases para o desenvolvimento do líder autêntico (Avolio & Luthans, 2003). Em termos de capital psicológico positivo, a autoeficácia pode ser definida como a crença otimista de alguém na sua capacidade de fomentar a motivação e o comportamento do seguidor, para alcançar uma meta (Stajkovic & Luthans, 1998). Um otimista identifica e avalia o risco, vê possibilidades positivas em todas as situações e traça um caminho para completar os objetivos (Rogers, 2009).

Este constructo é uma abordagem psicológica ativa, onde alguém está determinado a completar uma tarefa agindo (Stajkovic, 2006).

Já a resiliência é a capacidade ultrapassar contratempos, falhas, erros e conflitos (Huey & Weisz, 1997).

1.4.4 Autogestão

A autogestão é o processo em que os líderes alinham os seus valores com as suas ações (Avolio & Gardner, 2005), através do controlo das suas ações de acordo com os seus padrões internos. Os princípios de autoavaliação não levam em consideração as preferências e desejos

dos outros, tendo em conta apenas o comportamento que é congruente com o cumprimento de um tipo de padrão autopercebido, que está alinhado com a satisfação desse padrão.

A autogestão de um líder pode fornecer um sopro de otimismo aos seguidores durante contratempos, crises ou emergências (Gardenswartz, Cherbosque & Rowe, 2009).

A autogestão também permite que um líder comunique com eficácia, mantenha a compostura e o comportamento em tempos difíceis. Estas características acabam por levar a uma demonstração de confiança, transmitindo ao seguidor confiança nas habilidades do líder (Cohen, Chang, & Ledford, 1997). A autoconfiança permite aos líderes assumirem os riscos necessários para perseverar no trabalho em prol de visões e objetivos e, ao mesmo tempo, convencer os seguidores a aumentar a sua confiança no líder (Shipman & Mumford, 2011).

1.4.5 Comportamento do líder

Avolio e Luthans (2003) descrevem a liderança como uma interação condicional entre um líder e um seguidor. Líderes que exibem integridade pessoal e humanidade, que são transparentes para com os seguidores e confiáveis, criam ambientes onde as organizações podem prosperar (Beddoes-Jones, 2012).

Os líderes autênticos exibem um elevado grau de integridade, são altruístas, têm um profundo senso de propósito e estão comprometidos com os seus valores pessoais essenciais (Hassan & Ahmed, 2011). Como resultado dessas qualidades, os subordinados sentem-se comprometidos com o líder e a organização e desenvolvem um sentimento intenso de confiança interpessoal (Hassan & Ahmed 2011). Essa confiança permite que todas as partes saibam que o relacionamento é seguro e respeitoso; e esse sentimento de confiança ajuda a garantir a viabilidade de uma organização (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998).

Os líderes que têm integridade, exibem elevados princípios morais e éticos. Líderes com integridade assumem responsabilidade pelos contratempos e pelos seus próprios erros (Maccoby, 2008).

O comprometimento organizacional pode aumentar quando a relação entre o líder e o seguidor contém trocas sociais positivas e identificações pessoais e sociais (Avolio & Gardner, 2005). A integridade comportamental do líder mostra aos seguidores que eles são confiáveis,

sendo essa confiança reforçada por ações baseadas em valores e nas suas palavras (Leroy et al., 2012).

Os líderes autênticos tomam decisões transparentes e apresentam um comportamento entusiástico, esperançoso e resiliente quando as suas palavras correspondem às suas ações (Avolio & Gardner, 2005). A consistência entre o que se faz o que se diz traduz a ideia de “liderar pelo exemplo” (Gardner et al. 2005). As teorias de liderança transformacional e carismática propõem que liderar pelo exemplo é o principal meio pelo qual os líderes eficazes influenciam os seguidores a fazer o mesmo (Yaffe & Kark, 2011).

A confiança exige que a pessoa corra o risco de acreditar na ação de outra, embora aceite que possa existir a possibilidade de traição da confiança dada. Se o líder autêntico deseja ganhar e dar confiança num relacionamento interpessoal bem-sucedido, deve estar disposto a preocupar-se profundamente com a outra parte e estar preparado para perdôá-la se e quando essa confiança for quebrada (Caldwell & Dixon, 2010).

Os líderes autênticos têm uma forma de criar relacionamentos de confiança que fazem os seguidores sentir-se emocionalmente seguros e, conseqüentemente, leva ao aumento do moral dos funcionários. Quando o moral é elevado, os seguidores estão dispostos a contribuir com energia discricionária e ir mais longe ao assumir compromissos com a equipa e a organização (Blanchard, 2010).

A gestão bem-sucedida no contexto do líder autêntico exige que o líder se preocupe genuinamente com os outros, que esteja atento ao bem-estar físico, mental e social do outro. A emoção de cuidar mostra um compromisso do líder com o outro e pode realmente mudar a cultura dentro de uma organização.

A necessidade de um líder autêntico ter inteligência emocional é fundamental para o sucesso de uma organização, constituindo a diferença entre um bom líder e um excelente líder (Chan & Mallett, 2011).

1.4.6 Autoconsciência do seguidor

Os seguidores querem que o seu líder tenha integridade, credibilidade e uma visão que complemente a equipa e a organização (Alter, 2010). Os líderes autênticos são

autodisciplinados, transparentes e objetivos e sabem que os seus comportamentos e ações são percebidos (Sinha, 1997).

Os líderes autênticos encorajam a autoconsciência do seguidor, modelando valores elevados e comportamentos éticos (Gardner et al., 2005). A relação social entre o líder e o seguidor é um fenómeno carismático que fortalece a relação entre os dois ao fornecer uma direção a ser seguida pelo seguidor (Weierter, 1997). Um apelo emocional e um senso de paixão são desenvolvidos em alinhamento com o carisma pessoal e o comportamento autêntico do líder (Weierter, 1997). Esta relação é diferente entre cada líder e seguidor e cabe ao líder usar uma abordagem situacional para criar e manter o vínculo social.

1.4.7 Desenvolvimento do seguidor

À medida que os seguidores assimilam os comportamentos positivos exibidos pelo líder autêntico, ficam mais parecidos com o líder ao longo do tempo (Avolio & Gardner, 2005). O relacionamento entre o líder e o seguidor levará o seguidor a saber quem ele é e, por sua vez, levará a mais transparência no relacionamento (Gardner et al., 2005). O desenvolvimento de seguidores também é parte integrante do relacionamento de um líder autêntico com os seus seguidores. Este desenvolvimento é criado através de capacidades positivas como otimismo, esperança e resiliência, que são recursos pessoais do líder autêntico (Avolio & Gardner, 2005). Esse desenvolvimento é alcançado pela dinâmica das relações líder-liderado, num ambiente organizacional positivo, pleno de eventos desafiadores (Avolio & Gardner 2005).

1.4.8 Contexto da organização

O desenvolvimento ideal de liderança autêntica ocorre em ambientes organizacionais onde a cultura é autêntica, madura e altamente desenvolvida. Isso ocorre porque a cultura da organização fornece um sistema de expectativas que define as normas, padrões de comportamento, rotinas e regras que devem ser seguidas (Schein, 2006).

Avolio e Gardner (2003) propuseram quatro tipos diferentes de contextos organizacionais que contribuem para a autoconsciência do líder e do seguidor. Eles são:

1. Incerteza: Certos valores e normas são validados quando compartilhados num ambiente social. Um grupo aprende que os comportamentos validados “funcionam” na redução da incerteza em estados ambíguos (Schein, 2006). Os líderes com elevada aptidão para a ambiguidade são capazes de manter a incerteza num nível tolerável e usam isso como uma oportunidade para reunir as pessoas para aprender e se adaptar como uma unidade coesa (White & Shullman, 2010).
2. Clima ético: As percepções partilhadas das práticas e procedimentos éticos de uma organização constituem o clima ético (Victor & Cullen, 1988). As normas sociais, a estrutura política e económica da organização, a história da organização, são antecedentes ao nível da ética numa organização (Victor & Cullen, 1988). Líderes e liderados que se comportam de forma pró-ética reforçam e validam esse comportamento positivo que, por sua vez, fortalece o clima ético.
3. Clima positivo: a existência de uma organização estável sobre a qual os momentos positivos são construídos (Watson, 2003). Estes momentos positivos podem ser ocasiões em que funcionários e líderes tomam decisões que se desviam positivamente da norma. Este desvio positivo inclui a tomada de decisões de forma honrosa, que contribua para o bem maior da organização (Spreitzer & Sonenshein, 2004). Comportamentos pró-sociais como responsabilidade social corporativa, criatividade e comportamento organizacional positivo constituem exemplos deste tipo de clima (Spreitzer & Sonenshein, 2004).
4. Clima inclusivo: este tipo de clima é composto por um ambiente de aprendizagem transparente que fornece acesso aberto à informação, suporte e treino igualmente em toda a organização (Avolio & Gardner, 2005). Um ambiente de aprendizagem apoia o aumento contínuo de formas inovadoras para as organizações permanecerem relevantes e operarem com sucesso (Duden, 2011).

A cultura de uma organização é criada pelas experiências coletivas dentro da organização, mas é o líder que inicia o desenvolvimento da cultura, impondo as suas próprias crenças, valores e premissas (Schein, 2006).

1.4.9 Perspetiva moral internalizada

A perspectiva moral internalizada refere-se a um sentido do dever de agir de uma forma que seja consistente com a moral e os valores internalizados (Walumbwa et al., 2008). Este tipo de autorregulação não é comprometido por pressões organizacionais ou de grupo. O compromisso com a moralização e a valorização de um líder, influencia positivamente o comportamento do seguidor de forma progressiva (Opatokun, Hasim, & Hassan, 2013). A exibição de comportamento ético e moral, especialmente em tempos de desafios, transmite aos outros que tipo de comportamento se espera deles.

Quando os líderes autênticos tomam decisões, existem três etapas importantes neste processo:

1. Reconhecer um dilema moral existente;
2. Ponderar as alternativas de forma transparente;
3. Tomar uma decisão que seja consistente com as suas avaliações (May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003).

Ao reconhecer dilemas morais, os líderes exploram as suas experiências passadas, memórias, valores e princípios fundamentais, para determinar o que é certo e o que é errado na situação. Ser transparente inclui ser aberto no processo de tomada de decisão, ao mesmo tempo em que permanece fiel aos seus princípios e virtudes. Os líderes autênticos não escondem o seu raciocínio das partes interessadas (May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Tomar a decisão final deve ser congruente com o caráter normal dos líderes autênticos, o que é consistente com fazer a coisa certa.

Uma vez que um curso de ação é decidido, a intenção de um líder autêntico é avançar de forma ética e moral, que seja consistente com fazer a coisa certa, independentemente das circunstâncias envolventes. Este compromisso com o curso de ação deve ser infalível ao longo da vida da decisão. Este é um exemplo de integridade, uma qualidade que mostra o líder como sendo honesto e assumindo a responsabilidade pela sua própria conduta e obrigações (Grahek, Thompson & Toliver, 2010).

1.4.10 Processamento da informação

O processamento equilibrado refere-se a líderes que são transparentemente objetivos ao passar por um processo de tomada de decisão (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, &

Peterson, 2008). Este processo tem em consideração a forma como os desvios motivacionais impactam as decisões das pessoas com baixa ou alta autoestima (Kernis, 2003). Um líder autêntico usa considerações éticas e morais e coleções imparciais de informações relacionadas consigo mesmo, para avaliar e decidir em relação a um curso de ação (Opatokun, Hasim, & Hassan, 2013).

1.5 *Engagement*

Durante muitos anos a psicologia estudou essencialmente os aspetos negativos relacionados com a mente humana, tendo descurado, ao longo do processo, os aspetos positivos, a chamada psicologia positiva, mais relacionada com o bem-estar. Martin Seligman, em 1998, iniciou o movimento da psicologia positiva, dizendo que era necessário mudar o foco da psicologia, tradicionalmente centrado na compreensão e tratamento de patologias, para uma visão onde se valorizam os aspetos “virtuosos” do ser humano.

Esta mudança positiva é importante, também, na Psicologia Ocupacional, devendo-se estudar e explorar os pontos positivos, de forma a obter plena compreensão do sentido e efeito do trabalho (Bakker et al., 2008; Shaufeli e Bakker, 2010; Yunes, 2003). É neste contexto, da Psicologia Positiva, que surge o interesse pelo tema do *engagement* no trabalho.

O *engagement* é um constructo que nasce da Psicologia Positiva, um pouco há semelhança da Liderança Autêntica.

Engagement no trabalho é um estado afetivo-motivacional, positivo, recompensador, relacionado com o bem-estar no trabalho. Os trabalhadores com *engagement* têm elevados níveis de energia, estão entusiasmados com o seu trabalho e estão tão imersos no seu trabalho que o tempo passa a voar (Bakker et al., 2008).

Relativamente ao *engagement* temos duas correntes de pensamento relacionadas entre si, mas ao mesmo tempo distintas. Não obstante conceptualmente serem diferentes, ambas as correntes entendem o *engagement* como um estado positivo de bem-estar ou realização relacionado com o trabalho.

Na primeira dessas correntes, da autoria de Maslach & Leiter (1997), entende-se o *engagement* como resultante de três dimensões: energia, envolvimento e eficácia,

correspondendo, de forma inversa, às três dimensões do *burnout* – Energia/Exaustão; Envolvimento/Cinismo; Eficácia/Ineficácia.

A segunda corrente de pensamento vê o *engagement* como diferente e independente do *burnout* ainda que negativamente relacionado com ele (Schaufeli & Bakker, 2003), definindo o conceito como “um estado positivo de realização relacionado com o trabalho, que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002, p. 74, cit por Bakker et al., 2008).

Estas três dimensões do engagement caracterizam-se da seguinte forma:

1. Vigor: Elevados níveis de energia, persistência, resiliência mental e desejo de esforço no trabalho (Porto Martins, Basso-Machado & Benevides-Pereira, 2013).
2. Dedicação: Vista como um forte envolvimento com o trabalho, experimentando sentimentos de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; (Bakker et al., 2008). Traduz-se no envolvimento do trabalhador nas tarefas, com entusiasmo no desempenho das suas funções, empenho, sensação de se deixar levar pelo trabalho, e vendo significado nas atividades realizadas (Bakker et al.2008; Salanova et al., 2000).
3. Absorção: Altos níveis de concentração nas tarefas a realizar, perda de noção do tempo ou da sua passagem (o tempo passa a “voar”); felicidade e realização; dificuldade em se desligar do trabalho. (Bakker et al.2008; Salanova et al., 2000).

Existe ainda uma quarta perspetiva, proposta por Kahn (1990), que entende o engagement como uma relação recíproca e dinâmica entre as capacidades físicas, emocionais, mentais e cognitivas do indivíduo no seu local de trabalho e a função ou tarefas por ele executadas, e que lhe permite exprimir-se nessa mesma tarefa, sentindo-se realizado. Por outras palavras, colaboradores com elevado *engagement* esforçam-se mais porque se identificam com a tarefa ou função.

A verdade é que, e no seguimento do estudado anteriormente, também o *engagement* e a sua definição, não são unânimes, existindo diferentes perspetivas. Ainda assim, muitos autores concordam que o *engagement* assenta em duas dimensões, uma de energia e outra de identificação (Bakker et al., 2008), e que não se refere a algo específico e momentâneo, antes se refere a um estado de afeto-cognitivo que não está centrado em nenhum objeto, evento ou comportamento, sendo duradouro no tempo (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006).

Sendo o *engagement* um estado motivacional, os indivíduos quando apresentam um elevado nível de *engagement* no trabalho empenham-se de modo a atingir objetivos desafiantes, procurando ser bem-sucedidos.

Os estudos sobre o *engagement* têm usado maioritariamente como enquadramento teórico o modelo das exigências-recursos no trabalho, que inclui dois conjuntos específicos de condições de trabalho, as exigências e os recursos do trabalho, considerando-os como preditores do bem-estar do empregado, independentemente do grupo ocupacional (Hakanen e Roodt, 2010).

As exigências do trabalho são atributos potencialmente geradores de tensão quando excedem a capacidade adaptativa do trabalhador. Podem ser definidas como “o grau em que o ambiente contém estímulos que requerem perentoriamente atenção e uma resposta (Jones & Fletcher, 1996, p. 34, cit. Por Schaufeli & Bakker, 2004). Estas exigências são características físicas, sociais ou organizacionais de um trabalho, que requerem um investimento de competências ou de esforço físico e/ou psicológico do trabalhador e que podem resultar num custo físico e/ou psicológico (Schaufeli & Bakker, 2004). São exemplo de exigências a sobrecarga de trabalho, o conflito função/papel, insegurança, ambiguidade da função e elevadas exigências emocionais colocadas pelos clientes (Hakanen & Roodt, 2010; Pinto & Chambel, 2008). Pese embora estas exigências não serem necessariamente negativas, podem tornar-se em preditores de stress em contexto laboral caso o esforço para lhes dar resposta seja demasiado elevado, podendo originar *burnout* ou depressão (Schaufeli & Baker, 2004).

Os recursos laborais correspondem às condições de trabalho que proporcionam recursos para cada trabalhador. Numa visão económica, recurso significa um bem material ou não material com o objetivo de satisfazer uma necessidade humana (Samuelson & Nordhaus, 2010). Os recursos referem-se às características físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais e funcionais na medida em que ajudam a atingir objetivos, reduzem as exigências do trabalho e os custos físicos e psicológicos a elas associados, estimulam a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional.

Os recursos profissionais relacionam-se com aspetos físicos, organizacionais e sociais, que permitem obter funcionalidade, aprendizagem e desenvolvimento, designadamente a rede de suporte no local de trabalho, o feedback de desempenho e a autonomia (Bakker & Demerouti, 2008), que funcionam como motivadores intrínsecos, uma vez que preenchem necessidades

básicas como a interação social/relacionamento e o reconhecimento das competências profissionais.

Os recursos pessoais referem-se à autoeficácia, autoestima e otimismo, e estão interligados com a noção de controlo e poder (Bakker & Demerouti, 2008).

Alguns estudos demonstram que recursos laborais adequados, tais como o apoio social entre colegas e a autonomia, entre outros, estão positivamente associados ao *engagement* (Bakker et al., 2008). Sobre esta relação, o estudo longitudinal de Mauno, Kinnunen e Ruokolainen (2007), conseguiu estabelecer de uma forma geral uma relação positiva entre os recursos laborais e o *engagement*, sendo estes considerados como preditores do *engagement* (Bakker et al., 2008).

De um modo geral verifica-se que as exigências e os recursos do trabalho estão correlacionados negativamente, uma vez que as elevadas exigências podem impedir a mobilização de recursos do trabalho.

Considerando a definição de *engagement* proposta por Kahn (1990), os colaboradores sentem-se na obrigação de dar o melhor de si no desenvolvimento das suas tarefas, como reconhecimento e retribuição pelos recursos oferecidos pela organização, sendo o inverso também verdade (Saks, 2006). Assim, a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que o colaborador emprega numa determinada tarefa vai depender dos recursos económicos e sócio emocionais recebidos por parte da organização (Kahn, 1990).

1.5.1 Antecedentes do Engagement

Existem vários estudos que se focam nos antecedentes do *engagement*, deles se podendo retirar que os antecedentes podem prever-se através de recursos laborais e de recursos pessoais (Bakker et al., 2008, Baker, 2009; Schaufeli, 2012).

Fazendo uma revisão da variada literatura disponível, podemos encontrar diversos estudos que traçam uma relação positiva entre os recursos laborais e o *engagement* (Bakker et al., 2008, Schaufeli, Bakker & Van Rhene, 2009), ou seja, quanto maior a quantidade de recursos laborais mais envolvidos (“engajados”) estarão os colaboradores. De acordo com Schaufeli & Baker (2004), os recursos laborais são aqueles (físicos, sociais e organizacionais) que podem: reduzir as exigências laborais e os custos psicológicos e fisiológicos associados.

Mas para além dos recursos laborais, também os recursos pessoais estão positivamente associados ao *engagement*, sendo seus preditores e antecedentes (Schaufeli, 2012).

Swanson (2009), nos seus estudos, identificou uma associação positiva entre a perceção de valor, económico ou social, que uma organização gera para a comunidade e o *engagement*, o que parece corroborar a proposta de preponderância dos recursos pessoais.

Já para Kular et al. (2008) a preponderância parece ser dos recursos laborais uma vez que consideram como elementos fundamentais ao *engagement* a responsabilidade, a autonomia, o sentimento de controlo sobre o ambiente de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento e uma forte liderança.

Maslach (2011) resume os antecedentes do *engagement* em seis áreas-chave da vida laboral: carga de trabalho, controlo, recompensa, comunidade, justiça e valores. A carga de trabalho e as condições de controlo do modelo de Maslach et al. (2001), sugerem a importância das características da tarefa para o *engagement*, sendo que, na verdade, características como o feedback e a autonomia estão consistentemente relacionadas com o *burnout*.

Para estudarmos os antecedentes do *engagement* temos de nos focar também nas recompensas e no reconhecimento. Segundo Kahn (1990), o *engagement* varia em função da perceção de benefícios recebidos pelo trabalho. Desta forma, é expectável que os colaboradores estejam mais comprometidos com o trabalho quando se apercebem de uma maior quantidade de recompensas e um maior reconhecimento (Saks, 2006). Esta ideia também é defendida por Maslach et al (2001) que afirma que a falta de recompensas e reconhecimento pode levar a situações de *burnout* e que o reconhecimento e recompensas apropriadas são fundamentais para o *engagement*.

Um outro aspeto a considerar, em termos de antecedentes, é o suporte por parte da organização e dos superiores hierárquicos. Para Kahn (1990), parte substancial da segurança percebida advém da quantidade de suporte e apoio que o colaborador sente receber da parte da organização e da sua chefia direta. O mesmo autor considera ainda que as relações pessoais baseadas na confiança e no apoio, em conjunto com uma supervisão que apoia o trabalhador, promovem segurança psicológica. Mas o suporte deve ser também o suporte social enquanto antecedente do *engagement*, pois segundo Maslach et al. (2011) a falta de apoio social está relacionada com o *burnout*.

Existem diversos fatores que antecedem o *engagement* e para Kular et al. (2008), indivíduos e grupos distintos são influenciados por fatores diferentes, sendo consensual, no entanto, a predominância dos recursos pessoais e laborais na previsão do *engagement*, antecedendo-o.

1.5.2 Consequências do Engagement

Uma das principais razões da popularidade dos estudos sobre *engagement* é o facto de este ter consequências positivas nas organizações (Saks, 2006). Harter e colaboradores (2002) reforçam a ideia de que existe uma forte relação entre o *engagement* e os resultados das organizações. Convém, aqui, não esquecer que o *engagement* é um constructo que atua a nível individual e, como tal, antes de influenciar os resultados organizacionais, tem impacto na performance individual (Saks, 2006).

Segundo Kahn (1992) o *engagement* leva a uma melhor performance individual e, consequentemente, a melhores resultados e a um aumento de produtividade na organização. Já o modelo de Maslach *et al* (2001) considera o *engagement* como uma “variável mediadora da relação” entre as condições de trabalho e os resultados obtidos, que deverão estar relacionados com a baixa performance, a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional.

As experiências de *Engagement* são consideradas recompensadoras e positivas (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) estando associadas ao bem-estar e à saúde, com um efeito positivo no trabalho (Sonnentag, 2003). Consequentemente, estas experiências positivas irão conduzir a melhores resultados (Saks, 2006). Neste sentido, Schaufeli & Bakker (2004), afirmam que indivíduos com um nível mais elevado de *engagement* têm uma maior probabilidade de sentir uma ligação mais forte com a organização e menor Intenção de Saída. Saks (2006) afirma que os indivíduos com um maior nível de *engagement* tendem a estabelecer relações de maior confiança e maior qualidade com o seu empregador e, consequentemente, terão atitudes mais positivas relativamente à organização. tal como referido anteriormente, o *engagement* está relacionado de forma positiva com o compromisso organizacional e negativamente relacionado com as intenções de saída (schaufeli & bakker, 2004; sonnentag, 2003).

Trabalhadores com maior nível de *engagement* nutrem um maior gosto pelo trabalho o que os leva a trabalhar mais (Shimazu & Schaufeli, 2009). Estes trabalhadores demonstram uma motivação intrínseca para a realização das suas tarefas (Shimazu & Schaufeli, 2009), preocupam-se com a organização e envolvem-se. Elevados níveis de *engagement* proporcionam maior satisfação laboral e fazem com que o indivíduo se sinta mais empenhado na organização, seja mais leal e demonstre menor intenção de saída (Salanva & Schaufeli, 2004).

Shimazu & Schaufeli (2009) apresentam quatro razões para o melhor desempenho dos colaboradores *engaged*:

1. Os trabalhadores que possuem maior *engagement* no trabalho sentem emoções positivas e motivadoras mais frequentemente;
2. São mais saudáveis;
3. São hábeis e capazes de desenvolver questões profissionais e pessoais por si mesmos;
4. Partilham o *engagement* com os outros colaboradores.

Segundo alguns autores (Schaufeli & Bakker, 2003; Salanova & Schaufeli, 2009) aumentar o *engagement* é recompensador, uma vez que este gera o aumento de lucro por parte das empresas através da redução do absentismo, do aumento do rendimento e da produtividade, inovação, satisfação laboral e maior intenção entre o colaborador e os seus pares, clientes e supervisores.

O *engagement* é um conceito de extrema importância uma vez que é a chave para o sucesso da organização (Borkowski, 2005 e Robins, 1990, cit. Por Baker, 2011), pois está relacionado com o aumento da performance dos colaboradores (Salanova et. Al, 2010; Kular et al., 2008; Bakker, 2009; Schaufeli et al., 2002), da segurança, da retenção de talentos e do serviço ao cliente (Litle & Litle, 2006), bem como com a redução de conflitos (Soib, Othman & D'Silva, 2013)

1.6 *Burnout*

O conceito de *Burnout* surgiu nos Estados Unidos da América enquanto fenómeno psicológico, afirmando-se como um campo de estudo científico nos anos setenta do século passado, através dos trabalhos de Freudenberger (1974) e Maslach (1976).

O termo *Burnout* começou a ser utilizado em 1953 no âmbito de uma publicação realizada com base no estudo de caso de Schwartz e Will, conhecido como “Miss Jones” que refere a vivência de uma enfermeira de psiquiatria desiludida com o seu trabalho, pois percebia que as funções que desempenhava estavam abaixo das suas capacidades (Schwartz e Will 1953, cit por Carlotto, 2012, p. 23.) Mais tarde, em 1969, Bradley, fez referência a este conceito relativamente a funcionários prisionais (Schaufeli & Enzman, 1998, cit. por Silva, 2009).

A síndrome de *burnout* surgiu em 1974 através de Herbert Freundberg (Pinto, 2008; Schaufeli & Buunk, 2003; Vaz Serra, 2011), médico psicanalista que se refere ao fenómeno como sendo um sentimento de fracasso e de exaustão, causado por um excessivo desgaste de energia e escassez de recursos no trabalho (Carlotto, 2012). No seu artigo “Staff burnout”, Freundberg descrevia detalhadamente um estado de exaustão emocional, perda de motivação e de empenho, que afetava os voluntários com que trabalhava, num centro de recuperação de toxicodependentes.

Em 1976, Susan Jackson e Christina Maslach pretenderam desenvolver e aprofundar cientificamente o estudo da síndrome de *burnout*, “sendo caracterizada, nesse primeiro momento, como uma resposta inadequada face ao stress crónico, acompanhada de tédio e aborrecimento” (Maslach, 1976, cit. por Carlotto, 2012, p. 27).

Maslach investigou as estratégias de *coping* utilizadas pelos profissionais de ajuda para combater as emoções causadas pelo trabalho (Maslach, 1993). A autora acabou por desenvolver o modelo multidimensional e a construção do MBI – *Maslach Burnout Inventory* (Maslach e Jackson, 1986; Maslach et al., 1996), contribuindo decisivamente para a conceptualização e estudo do fenómeno (Pinto, Alexandra et al. cit. Cox, Tisserand e Taris, 2005).

De acordo com Maslach, Schaufelli, Marck (1993) e Maslach, Schaufelli, Leiter (2001), as investigações do conceito de *burnout* dividem-se em duas fases:

- a) A primeira fase caracterizada como pioneira e exploratória. Surge na década de 70 com os estudos de Freudenberg e de Maslach;
- b) A segunda fase, conhecida como fase empírica, é constituída pelos estudos sistematizados, pela criação de escalas e pelos estudos psicométricos.

1.6.1 Definição de *burnout*

Mais uma vez, e á semelhança dos conceitos analisados até aqui, apresentar uma definição única de *Burnout* é tarefa quase impossível uma vez que existe uma variedade de definições e uma grande falta de consenso, resultado do conflito entre duas perspectivas: a da psicologia clínica e a da psicologia das organizações.

Freudenberger (1974), a partir de uma perspectiva clínica, define o *Burnout* como um estado de exaustão que se estabelece nos trabalhadores dos serviços de ajuda resultante de excessivas exigências do trabalho, causando esgotamento, decepção e perda de interesse pelas atividades desenvolvidas no trabalho. Santos, (2008) cit. Delbrouck, (2006), reforça esta ideia dizendo que o *Burnout* cria grandes alterações emocionais, que comportam a incapacidade para o trabalho, o fracasso pessoal e o sentimento de vazio.

Em 1978, Maslach, caracteriza o *Burnout* como uma conjugação entre cansaço físico e emocional, resultado de uma atitude negativa e perda de interesse em relação ao trabalho e aos clientes. Segundo Maslach e Jackson (1986), o conceito de *Burnout* tem várias dimensões e pode ser definido como “um síndrome psicológico de exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional que pode ocorrer em indivíduos que trabalhem em profissões de ajuda que exigem um contacto muito próximo e de grande envolvimento emocional com outras pessoas”.

Edelwich e Brodsky (1980) caracterizam o *burnout* como uma perda de idealismo, energia e objetivos. Pines e Aronson (1988) entendem-no como um estado de exaustão física, emocional e mental provocado por um envolvimento prolongado em situações emocionalmente exigentes. Para Sarros e Densten (1989) é um mecanismo de *coping* desajustado desenvolvido pelo indivíduo perante condições de trabalho stressantes e exigentes, associadas ao baixo reconhecimento ou apreciação pelo trabalho desenvolvido e a poucos desafios. Para Burke e Richardsen (1993), o *burnout* é um processo de descompromisso em resposta aos fatores de stress relacionados com o trabalho: a ansiedade, fadiga e tensão levam ao *coping* defensivo e à despersonalização.

Uma definição abrangente deste conceito, foi proposta por Schaufeli e Enzman em 1988 (p. 36, cit. por Schaufeli & Buunk, 2003), considerando que o *burnout* “é um estado persistente, negativo, relacionado com o trabalho da mente em indivíduos normais, caracterizado pela exaustão, que é acompanhado por um sofrimento, um sentido de eficácia reduzida, diminuição da motivação e o desenvolvimento de atitudes e comportamentos disfuncionais no trabalho.

Esta condição psicológica desenvolve-se gradualmente, mas pode passar despercebida por um longo período para o indivíduo que se encontra envolvido. Resulta de um desequilíbrio entre as intenções e a realidade do trabalho, e frequentemente o *burnout* perpetua-se em virtude de as estratégias de *coping* serem desadequadas a esta síndrome” (p. 388).

Esta descrição resulta do domínio em que a síndrome se insere, referente à sua sintomatologia, verificando-se especificamente o esgotamento, a angústia, a ineficácia, e uma motivação muito reduzida, bem como as atitudes disfuncionais no comportamento do trabalho (Schaufeli & Buunk, 2003).

1.6.2 Dimensões do Burnout

Os estudos desenvolvidos por Maslach e Jackson (1986), baseados numa abordagem sociopsicológica, classificaram este constructo como um conceito tridimensional composto pelas seguintes dimensões: Exaustão emocional, Despersonalização, Perda de realização profissional.

1.6.2.1 Exaustão emocional

O esgotamento ou exaustão emocional é a dimensão central do *burnout*, componente nuclear da resposta ao stress, e a manifestação mais óbvia da síndrome de *burnout*.

É considerada pela literatura como a primeira fase da síndrome (Cordes & Dougherty, 1993; Gaines & Jermier, 1983; Maslach & Jackson, 1986), caracterizando-se por ser tanto física como psíquica, acabando por se refletir no trabalho sob a forma de fadiga, uma sensação de vazio e pela dificuldade em lidar com as emoções dos outros. A estes aspetos podem, ainda, juntar-se dificuldades de concentração e cognitivas que resultam em esquecimentos de resposta. Os indivíduos que experienciam esta exaustão denotam uma sensação de sobrecarga emocional e de esgotamento dos seus recursos emocionais, morais e psicológicos, refletindo-se tudo isto numa sensação de falta de energia para enfrentar as dificuldades que surgem no trabalho (Maslach, 1998).

A exaustão também é caracterizada pela frustração e tensão entre os colegas, levando o indivíduo a distanciar-se emocional e cognitivamente do seu trabalho.

1.6.2.2 Despersonalização

Segundo Delbrouck (2006), esta é a segunda dimensão do *Burnout*, denominada de despersonalização nos estudos de Maslach, Schaufelli e Leiter (2001), ou intitulada por cinismo (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). É a componente interpessoal do *burnout* surgindo como resultado do excesso de exaustão emocional em que o indivíduo se encontra (Maslach & Schaufelli, 1993).

Esta dimensão consiste numa tentativa de colocar distância entre o indivíduo e os seus interlocutores, ignorando propositadamente as qualidades que os tornam únicos e envolventes, pois assim as suas exigências são mais bem geridas, se estes forem considerados objetos impessoais do trabalho (Maslach, Schaufelli & Leiter 2008).

Refere-se à resposta exasperada, negativa, indiferente e fria do indivíduo na relação com os clientes/utentes/doentes e outros aspetos do trabalho (processo de desumanização/distanciamento). Normalmente desenvolve-se em resposta ao excesso de Exaustão Emocional e inclui a perda de idealismo.

1.6.2.3 Perda de realização profissional.

É a dimensão autoavaliativa do *burnout*, consistindo em sentimentos como a autodesvalorização, culpabilidade e desmotivação, provocando o absentismo com ou sem justificação, uma acrescida fuga ao trabalho e um possível projeto para mudar de profissão (Delbrouck, 2006). Refere-se ao sentimento de incompetência e falta de produtividade no trabalho e à tendência para avaliar negativamente o próprio comportamento e performance. Este sentimento de baixa autoeficácia está relacionado com a incapacidade de lidar com as exigências do trabalho.

Assim, em circunstâncias de elevada exaustão emocional e de despersonalização, a que se associa facilmente uma diminuição do desempenho profissional, surge a última componente que, segundo Maslach (1998), é a perda de realização pessoal no trabalho, que resulta de uma diminuição de sentimentos, de competência e produtividade no trabalho.

Estudos recentes têm vindo a dar suporte teórico aos argumentos de Leiter e Maslach (1988), quando estes afirmam que o *burnout* é um processo sequencial que se inicia com a exaustão emocional, resultante de exigências excessivas no trabalho, que se mantém sistematicamente. Segue-se a despersonalização enquanto resposta de *coping* adotada pelos indivíduos face à exaustão, culminando, por fim, na falta de realização profissional que, para além da exaustão emocional, depende ainda de outros fatores/recursos do meio ambiente/laboral como o suporte social, utilização de *skills* específicos ou a participação nas tomadas de decisão.

Enquanto a despersonalização resulta diretamente da exaustão emocional, a falta de realização profissional pode desenvolver-se independentemente da exaustão emocional e da despersonalização. Logo, a falta de realização profissional desenvolve-se em paralelo com a exaustão emocional e não sequencialmente via despersonalização (Leiter & Maslach, 1988).

1.6.3 Abordagem e modelos explicativos

Tratando-se de um fenómeno complexo é natural que o conceito de *burnout* tenha sido objeto de diversos estudos e diferentes abordagens, consequência do ponto de vista do autor.

1. Abordagem Individual:

Nesta abordagem encontram-se os modelos que defendem as variáveis e processos individuais na explicação do burnout, com particular destaque para Freudenberger (1974).

a) Modelo Progressivo:

Delwick e Brodsky (1980), afirmam que o “*Burnout* é um processo dinâmico de desilusão progressiva, resultante do desajustamento entre as expectativas iniciais dos profissionais de ajuda e a realidade nua e crua das suas vidas profissionais”. O modelo é composto por quatro etapas diferentes: Idealismo e entusiasmo, Estagnação ou imobilismo; frustração, apatia.

A progressão deste modelo é cíclica, “podendo repetir-se várias vezes no tempo de forma que a pessoa pode completar o ciclo em distintas épocas e em diferentes trabalhos.” (Queirós, 2005).

b) Modelo de Meier:

Meier definiu o *Burnout* como “... um estado em que os indivíduos esperam pouca recompensa e punição considerável no trabalho por causa de uma falha de reforço positivo, resultados controláveis ou competência pessoal” (Meier, 1983 cit. por Nunes, 1990).

No seu modelo, defende que determinadas expectativas dos indivíduos perante as experiências de trabalho repetitivas ou rotineiras constituem a base do *burnout*, podendo o indivíduo apresentar as seguintes expectativas:

1. Expectativas diminuídas para a presença de reforços positivos;
2. Expectativas aumentadas para a punição do trabalho;
3. Expectativas diminuídas relativamente ao controlo das formas de reforços presente;
4. Expectativas diminuídas da competência pessoal para o desempenho de comportamentos que visem o controlo de reforço.

Trata-se de um modelo interacionista que assume influências ambientais e individuais no processo de *Burnout*. Nos componentes individuais sublinha aspetos cognitivos e comportamentais, atuando como complemento da visão mais afetiva de Maslach.

c) Modelo existencial de Pines:

Para Pines (1993), as expectativas são “de carácter universal, de natureza profissional específicos do grupo, e pessoais com grande idealismo e com base em imagens românticas do trabalho e das funções” (Queirós, 2005).

Se estivermos perante um ambiente de suporte, as expectativas e a motivação para o trabalho fortalecem-se e consequentemente o sucesso, uma vez que os indivíduos acabam por estar muito motivados e empenhados. Já se o caminho for feito ao contrário, o indivíduo acaba por perder a motivação surgindo o *burnout*.

Segundo Pines (1993) a característica que diferencia o *burnout* de outros conceitos, como o stress do trabalho, alienação, fadiga, depressão e crise existencial, é que aquele é sempre o resultado de um processo gradual de desilusão na busca de um significado existencial através do trabalho

2. Abordagem Organizacional:

Nesta abordagem analisa-se o *Burnout* sobre o ponto de vista da relação estabelecida com o ambiente organizacional.

a) Modelo do Processo de *Burnout* de Cherniss:

Neste modelo, o *burnout* é visto como um processo que se desenvolve ao longo do tempo. A pessoa e o ambiente de trabalho interagem/colidem nas fontes de stress, e é aqui que pode ocorrer uma utilização adequada das técnicas e estratégias de resolução dos problemas ou, pelo contrário, iniciam-se mudanças negativas de atitude onde se reduz o objetivo de trabalho, se reduz a responsabilidade pessoal pelos objetivos e se reduz o idealismo, entre outras. Tem-se como um processo de adaptação ao stress de forma individual.

b) Modelo de Golembiewski:

Trata-se de um modelo baseado no MBI de Maslach e Jackson, assente na premissa de que a despersonalização é a primeira a ser vivida.

O modelo apresenta oito fases evolutivas que visam observar a ocorrência do *Burnout* no indivíduo. Através deste modelo o indivíduo pode estar num nível alto ou baixo de *Burnout*. As fases agrupam-se em três grupos que classificam o grau de severidade do *Burnout*. As fases 1, 2, 3 traduzem um nível baixo de *Burnout*; as fases 4 e 5 refletem um nível intermédio e as fases 6, 7 e 8 indicam um elevado nível de *Burnout* (Queirós, 2005 cit. Mirvis, et al. 1996, Fiadzo, et al., 1996).

Basicamente, este modelo difere do de Maslach na ordem de aparecimento da exaustão emocional, já que ambos concordam que a realização pessoal é afetada pela despersonalização.

c) Modelo de Maslach et al.:

Este modelo explica o *burnout* como uma associação de fatores como o conflito pessoal e a sobrecarga de trabalho, em conjugação com a diminuição do controlo, do suporte social, da autonomia, da perícia e do envolvimento na tomada de decisões, desencadeando a exaustão, o cinismo e redução na eficácia profissional. O Modelo Geral explicativo de Maslach et al. (1996) afirma que a diminuição do empenho na organização, bem como o aumento do absentismo, do *turnover* e da doença física, constituem consequências do *Burnout*.

Segundo os autores há uma relação direta entre a exaustão e a despersonalização. Já quanto à falta de realização profissional parece ser uma dimensão mais independente das duas anteriores e ser também muito influenciada por fatores organizacionais.

d) Modelo de House e Wells:

Neste modelo, House e Wells identificam as variáveis individuais e organizacionais relacionadas com o *burnout*. O modelo assenta numa abordagem cognitiva-percetual, com interpretação do meio envolvente do indivíduo e das variáveis pessoais.

As três dimensões do *Burnout* refletem as três categorias de sintomas de stresse:

1. Fisiológicos, evidencia os sintomas físicos (exaustão física);
2. Afetocognitivos, evidencia as atitudes e os sentimentos (exaustão emocional e despersonalização);
3. Comportamental, evidencia os comportamentos sintomáticos (despersonalização e diminuição da produtividade no trabalho) (Queirós, 2005 cit. Pereira, 1992; Queirós, 2005 cit. Gomes, 1995).

e) Modelo de fases de *Burnout* de Leiter:

Este modelo é misto, sendo simultaneamente um modelo sequencial e paralelo. Se por um lado (à semelhança de Maslach), vê o aparecimento da exaustão emocional como consequência do ambiente que rodeia o profissional, referenciando a despersonalização como mecanismo de defesa para uma exaustão aumentada, por outro lado e paralelamente a todo este processo, verifica-se também, a diminuição da realização pessoal devido ao ambiente de trabalho

1.6.4 Causas

Muitos estudos ao longo do tempo têm procurado identificar as principais causas do *burnout*, tendo em vista encontrar e desenvolver estratégias para alterar estes fatores (Maslach & Leiter, 2008).

De acordo com Schaufeli & Bakker (2004) o *burnout* é essencialmente previsto pelas exigências laborais e pela falta de recursos laborais, elementos negativamente relacionados e que, em conjunto, concorrem para o desenvolvimento de *burnout*.

Maslach e Leiter (1997), afirmam que o *Burnout* é consequência do desajuste entre o indivíduo e o ambiente organizacional, tendo identificado seis áreas responsáveis ”pela erosão do envolvimento”:

1. Carga de trabalho: a sobrecarga de trabalho é uma fonte comum de *burnout*, em especial com a dimensão de exaustão; quer a sobrecarga de trabalho qualitativa, quer a sobrecarga de trabalho quantitativa contribuem para a exaustão, esgotando a capacidade dos indivíduos em corresponder às exigências laborais;
2. Controlo: reflete-se nas decisões, na autonomia profissional e na eficácia. A falta de controlo dos indivíduos sobre os riscos laborais aumenta o risco de *burnout*; esta falta de controlo poderá ocorrer e materializar-se através da experiência de conflitos de função (e.g. oposição e inibição no trabalho) e ambiguidade de função (e.g. a ausência de direção no trabalho); por outro lado, de acordo com Leiter (2005 cit. por Maslach & Leiter, 2008), o aumento do controlo, sobre o ambiente de trabalho, aumenta a energia e a saúde dos trabalhadores;
3. Recompensa: Uma recompensa desadequada ao trabalho executado desvaloriza o trabalho e a pessoa, aumentando a sua vulnerabilidade ao *Burnout*. A falta de reconhecimento dos vários envolvidos no trabalho (e.g. stakeholders internos, como colegas e chefes, ou stakeholders externos, como fornecedores ou clientes) desvaloriza quer o trabalho em si, quer os trabalhadores, estando associada a sentimentos de ineficácia ou de falta de realização profissional; por outro lado, a existência de congruência entre as recompensas laborais e o trabalho realizado está associada à satisfação e orgulho laboral (Richardson, Burke & Leiter, 1992 cit. por Maslach & Leiter, 2008);
4. Comunidade: trata da qualidade das interações sociais no trabalho, incluindo questões de conflito, apoio mútuo, aproximação e trabalho de equipa e tem influência no desenvolvimento de *burnout*;
5. Justiça: O *burnout* também é influenciado pela perceção de que as decisões laborais tomadas são justas e equitativas; a investigação em justiça laboral (e.g. Lawler, 1968; Tyler, 1990, cit. por Maslach & Leiter, 2008) revelou que os trabalhadores estão mais preocupados com a questão da justiça laboral do que com resultados organizacionais favoráveis, o que vai ao encontro da teoria da equidade (e.g.

Walster, Berscheid & Walster, 1973 cit. por Maslach & Leiter, 2008) que determina que as percepções de equidade ou de iniquidade se baseiam nas determinações pessoais dos trabalhadores, do equilíbrio existente entre os seus inputs (e.g. tempo, esforço e experiência) e os seus outputs (e.g. recompensas e reconhecimento); trabalhadores que vejam os seus líderes como justos e apoiantes estão menos suscetíveis a sofrer de *burnout* e estarão mais predispostos a aceitar grandes mudanças organizacionais (Leiter & Harvie, 1997, 1998 cit. por Maslach & Leiter, 2008).

6. Valores: referem-se ao poder emocional e cognitivo dos objetivos e das expectativas laborais; são os ideais e as motivações que atraem os indivíduos para as organizações, o que vai para além da simples e utilitária troca de tempo por dinheiro, sendo que a ocorrência de conflitos entre os valores desta e do indivíduo, podem levar ao desenvolvimento de *burnout*; a existência de conflitos de valores laborais e a existência de um intervalo entre estes e os valores individuais do trabalhador irá leva-lo à troca entre o trabalho que eles querem fazer e o trabalho que eles têm de fazer; a existência de conflitos de valores, entre a organização e o indivíduo, está relacionada com as três dimensões do *burnout* (Leiter & Harvie, 1997 cit. por Maslach & Leiter, 2008) e poderá ter um papel fundamental na predição dos níveis de *burnout* e de *engagement* (Leiter & Maslach, 2005 cit. por Maslach & Leiter, 2008).

Para Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), existem fatores individuais que respondem à questão “quem é afetado pelo *Burnout*?” e fatores situacionais, que respondem “onde ocorre o *Burnout*?”.

Como fatores individuais temos as características demográficas como a idade, o género, o estado civil, o número de filhos e o nível de educação, as características de personalidade, atitudes para com o trabalho.

Como fatores situacionais temos:

1. Características do trabalho - A ambiguidade da tarefa e o conflito de tarefas estabelecem ligação com níveis moderados de *Burnout*, sobretudo a componente de exaustão (Maslach, et al. 2001). O suporte emocional, sobretudo o que é dado pelos

superiores, a informação, o controlo e a autonomia estão relacionados com as componentes do *burnout*.

2. Caraterísticas das ocupações – Como o tempo na instituição, o trabalho noturno ou por turnos, a sobrecarga de trabalho, a relação profissional-cliente, o relacionamento entre colegas de trabalho, o conflito/ambiguidade de papel, o suporte organizacional, o controlo, a responsabilidade, a perceção de justiça e a falta de *feedback*.
3. Caraterísticas organizacionais - O ambiente físico (ruído, iluminação, temperatura), aspetos sociais (falta de suporte) e os aspetos organizacionais, (cultura pouco focada nas relações humanas, lideranças pouco flexíveis e autoritárias) relacionam-se com o desenvolvimento do *Burnout*.

1.6.5 Consequências do Burnout

O *Burnout* acarreta uma série de consequências, sendo que a maioria está relacionada com a *performance* e com a saúde, uma vez que o *burnout* é considerado um fenómeno de stress (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Desde logo, o *burnout* tem um impacto negativo sobre a *performance* dos indivíduos (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli et al, 2002), impacto esse que prejudica tanto a organização como os indivíduos em si e está associado a fenómenos como o absentismo, a intenção de abandonar o trabalho, o presentismo e até mesmo o abandono.

Já no que se refere à saúde, e de acordo com Maslach, Schaufeli & Leiter (2001), o *burnout* está associado a episódios de stress, bem como a casos de disfunção mental (e.g. ansiedade, depressão, baixa autoestima, entre outros) embora de forma mais complexa. Relativamente ao stress, a componente exaustão é a mais preditiva de *burnout* (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Atendendo a que o *burnout* pode representar um problema quer para as empresas quer para os indivíduos, é importante apostar na sua prevenção e tratamento. Segundo Maslach (2011), a prevenção do *burnout* pode ser conseguida através da utilização de ferramentas organizacionais de avaliação, para a deteção precoce da síndrome, e através de um foco no desenvolvimento de *engagement*, dado este ser a antítese positiva do *burnout*, de acordo com o continuum *burnout*

– *engagement* (e.g. a relação psicológica das pessoas com o seu trabalho é conceptualizada num continuum entre as experiências negativas do *burnout* e as experiências positivas do *engagement*) (Maslach & Leiter, 2008).

Para Maslach (2011) é necessário, por um lado, prestar maior atenção ao ambiente social e organizacional, em que os indivíduos trabalham, e ser mais criativo relativamente às soluções apresentadas a este nível, em detrimento das abordagens individualizadas. Por outro lado, também se deve focar as abordagens nos seis níveis-chave da vida laboral (e.g. carga laboral; controlo; recompensas; comunidade; justiça; valores) identificados como preditores dos níveis de *burnout e engagement*.

A verdade é que o desenvolvimento de medidas preventivas do *burnout* tem sido um caminho árduo estando longe de chegar ao fim.

Os métodos de prevenção do *Burnout* são de forma geral iguais aos de prevenção do stress, defende Garcia (1990). O autor referiu-se a três áreas importantes de atuação para o *Burnout*: o plano individual, o plano organizacional e o apoio social. No mesmo sentido Pines (1993), cit. por Vaz Serra (1999), sugere uma intervenção aos mesmos níveis.

No plano individual: estabelecer medidas que possibilitem desenvolver e manter uma autoestima adequada e definir estratégias inibidoras dos agentes geradores de stress, prevenindo deste modo respostas e atitudes negativas.

No plano Organizacional: já vimos que o *burnout* ocorre em consequência de agentes geradores de stress do meio laboral. Neste sentido, as atividades e outros aspetos relativos à organização devem melhorar o ambiente e o clima de trabalho (Sá, 2002). O suporte dos colegas e supervisores, permite ao indivíduo não só reestruturar-se, mas também autoavaliar a perceção que tem dos recursos para lidar com as diferentes situações Garcia (1990).

Apoio social: o papel da família, amigos e colegas é fundamental quer no suporte social organizacional, quer no suporte social pessoal, para moderar o *Burnout*.

1.7 Engagement, Burnout e Liderança Autêntica

Já vimos anteriormente que o conceito de *engagement* no trabalho deriva da psicologia positiva e que se foca na força humana e no seu bom funcionamento (Schaufeli & Salanova, 2007).

O *engagement* pode ser abordado de duas perspectivas diferentes:

1. De acordo com Maslach, Leiter e Schaufeli (2000), o *engagement* constitui o oposto do *Burnout* e refere-se a um estado positivo mental de alta energia e envolvimento com o trabalho em contexto ocupacional.
2. Posteriormente, Schaufeli e colaboradores referiram que o *engagement* é uma dimensão distinta de bem-estar e não um estado oposto do *Burnout* (Schaufeli et al., 2000). O *engagement* é definido como uma construção motivacional positiva, reconfortante, que representa um estado afeto-cognitivo persistente no tempo que se encontra relacionado com o trabalho.

Ora, segundo esta perspectiva, o *engagement* no trabalho é composto por três componentes:

1. Vigor, caracterizado pelos níveis de energia e pela capacidade de persistência face às dificuldades, pelo esforço e resistência mental.
2. Dedicção, referente a elevada identificação, ao entusiasmo, ao estar extremamente envolvido, sendo que a organização inspira, orgulha e desafia.
3. Absorção, que se traduz num estado completamente concentrado e inserido no trabalho.

Para Schaufeli e Bakker (2004), o *continuum* que vai desde o vigor até ao esgotamento é caracterizado por energia ou ativação; e já o *continuum* que vai desde a dedicação até ao cinismo denomina-se identificação.

O vigor e a dedicação são considerados polos opostos à exaustão e ao cinismo. O *engagement* está associado a altos níveis de energia e uma forte identificação com o trabalho. Já o *burnout*, é caracterizado por baixos níveis de energia associados a uma falta de identificação com o próprio trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

Quando analisamos a liderança autêntica vimos que está associada a vários constructos organizacionais positivos como o comprometimento organizacional (Rego, 2014), a satisfação (Mateus, 2011) ou a motivação (Mateus, 2011; Gomes, 2014), entre outros, só para dar alguns exemplos.

Se relacionarmos a liderança autêntica e o *engagement* verifica-se a existência de uma associação positiva entre os dois conceitos, sendo que a liderança autêntica influencia de forma positiva e significativa o *engagement* dos colaboradores (Gardner et al, 2005; Roux, 2010 Wong, Laschinger & Cummings, 2010).

Estas observações levam Roux (2010) a afirmar que as organizações devem tirar total partido do desenvolvimento da liderança autêntica e do crescente otimismo e autoeficácia dos seus colaboradores como forma de capitalizar estes fatores específicos, cumulativos e renováveis, podendo, dessa forma, ajudar os líderes organizacionais a enfrentar os atuais desafios sem precedentes presentes nos ambientes turbulentos.

Já no que se refere à ligação entre liderança autêntica e *burnout*, alguns estudos demonstram uma associação negativa entre os dois conceitos, isto é, a liderança autêntica contribui para a diminuição do *burnout* (Laschinger, Wong & Grau, 2013; Laschinger & Fida, 2014; Laschinger, Borgoni & Consiglio, 2015).

De acordo com Laschinger, Wong e Grau (2013) os comportamentos dos líderes autênticos, num estudo envolvendo enfermeiros, contribuíram para baixar os níveis de exaustão emocional e de cinismo.

Laschinger e Fida (2014) apontam também o efeito protetor da liderança autêntica no *burnout*, na insatisfação laboral e na saúde mental, através da criação de condições de trabalho de qualidade, pelos líderes autênticos, destacando assim o papel destes.

Regra geral, e em jeito de resumo, podemos afirmar que, por um lado, dadas as influências que o *burnout* e o *engagement* exercem sobre os indivíduos e as organizações, dever-se-á apostar em intervenções que limitem o primeiro e estimulem o segundo. De acordo com Maslach (2011), os objetivos de prevenção de *burnout* e de promoção de *engagement* são extremamente importantes, existindo três princípios a seguir:

1. a prevenção do *burnout* é uma estratégia melhor do que esperar que este se torne num problema, para o tratar, ou seja, a estratégia primária deverá passar pela prevenção (e.g. redução da probabilidade de o fenómeno acontecer) em detrimento do tratamento;
2. a melhor abordagem de prevenção do *burnout* passa pela promoção do *engagement*, pois é mais fácil manter as pessoas focadas em melhorar as situações vividas, do que falar apenas nos problemas;
3. as intervenções ao nível organizacional são mais produtivas do que as intervenções individuais, pois cada pessoa é afetada pelo seu ambiente social, em que existem várias interações sociais e trocas recíprocas, que podem contribuir quer para um ambiente apoiante e fomentador de *engagement*, quer para uma espiral negativa de incivilidade e malvadez que conduzam ao *burnout*.

A literatura parece apontar a liderança autêntica como uma fonte de liderança que promove o *engagement* (Gardner et al, 2005; Roux, 2010; Wong, Laschinger & Cummings, 2010), bem como outros constructos organizacionais positivos, através de associações positivas e significativas entre os constructos, bem como uma fonte de liderança que protege do *burnout* (Laschinger, Wong & Grau, 2013; Laschinger & Fida, 2014; Laschinger, Borgoni & Consiglio, 2015), promovendo a sua diminuição.

1.8 Autoeficácia

O constructo da Autoeficácia, foi desenvolvido desde 1977 por Bandura, psicólogo nascido no Canadá, que contribuiu com vários estudos sobre o comportamento humano nas organizações. A Autoeficácia é definida como a crença que o indivíduo tem sobre a sua capacidade de realizar com sucesso determinada atividade. Desta forma, a sua crença pode afetar as suas escolhas e o seu desempenho. Esta teoria despertou grande interesse internacional, pelo que podemos encontrar vários estudos em diferentes contextos como no desporto, saúde, a nível organizacional, mas principalmente aplicados à área académica.

A teoria Sociocognitiva diz-nos que as ações dos indivíduos são tanto o produto como o produtor dos sistemas sociais. Esta teorias vêm realçar a influência que as pessoas exercem, e podem exercer, sobre as suas ações. Para tal, esta teoria realça que a maior parte do comportamento humano é determinado por fatores interativos.

Um dos principais conceitos desenvolvidos por Bandura (1997) foi o da agência humana, através da qual o individuo produz e guia os seus comportamentos com fins específicos representando, como tal, um comportamento intencional.

Para Bandura (1986), a eficiência de um individuo não é apenas uma questão de saber o que fazer ou de saber fazer. Para Bandura (1986), “existe uma diferença significativa entre possuir determinadas capacidades e de ser capaz de as utilizar com eficácia nas mais variadas circunstâncias” (p. 391). Significa isto que independentemente de determinada pessoa saber fazer e de possuir as capacidades para executar determinada tarefa, nem sempre age de forma eficaz, sendo esta ideia a base que nos conduz à Teoria Social Cognitiva.

Segundo Bandura (1986), a teoria social cognitiva, considera que o que um determinado individuo pensa de si e das suas capacidades, tem um impacto profundo não só na motivação,

mas na realização e reação emocional que experiencia nas variadas situações. Segundo Bandura (1986), este pensamento funciona como um mediador cognitivo entre o conhecimento e a execução.

Bandura (1986) define que a imagem que o indivíduo tem de si próprio, não representa tanto uma disposição global, mas fundamentalmente uma Autopercepção de eficácia. Entre os diferentes tipos de pensamento que afetam a ação humana, “nenhum é mais central ou penetrante do que os juízos das pessoas sobre as suas capacidades para lidarem efetivamente com diferentes realidades” (Bandura, 1986, p. 21). Como tal, segundo Bandura (1986), para que haja eficácia em qualquer tipo de atividade, é necessário ir além das capacidades básicas necessárias, nomeadamente, é necessária uma crença na eficácia pessoal em utilizar essas capacidades corretamente.

1.8.1 Definição

Existem diversas definições relativamente ao que se designa por crenças de autoeficácia, quase todas centradas na teoria de Bandura (1977). O autor define as crenças de autoeficácia como sendo “julgamentos sobre as capacidades pessoais para iniciar e desempenhar com sucesso tarefas específicas, que exigem esforço e perseverança face às adversidades” (p.194).

A autoeficácia é definida como a avaliação que os indivíduos fazem das capacidades para organizar e executar ações necessárias para alcançar níveis bem-sucedidos, a qual influencia a forma como a pessoa se sente, pensa e age (Bandura, 1986). Para Bandura (1989) a autoeficácia também consiste na percepção em relação às suas capacidades para mobilizar recursos cognitivos, ações de controlo sobre eventos e as respostas necessárias tendo em conta o meio em que se encontra.

Teixeira (2011) enfatiza ainda a importância que os julgamentos têm sobre as atividades que o indivíduo executa, defendendo que as crenças sobre as capacidades surgem perante determinados acontecimentos significativos da vida do sujeito e que influenciam a sua percepção sobre as suas capacidades. Mais concretamente, as crenças dependem da avaliação que o indivíduo faz sobre o seu desempenho, bem como da percepção avaliativa que faz de si próprio com base na opinião dos outros.

Pina Neves e Faria (2006) definem as crenças de autoeficácia como um conjunto de crenças e de expectativas alusivas às capacidades pessoais para realizar atividades e tarefas de modo a conseguir concretizar objetivos e alcançar determinados resultados.

De acordo com Bandura (1986) existe uma grande diferença entre possuir determinadas capacidades e ser capaz de as utilizar com eficácia nas diversas situações. Na conceção deste autor, a autoeficácia representa um dos principais mecanismos na constituição da ação humana. Assim, a autoeficácia consiste numa avaliação ou percepção pessoal relacionada com as habilidades, conhecimentos e capacidades do indivíduo. São as percepções que a pessoa tem sobre si própria que influenciam os seus objetivos, o seu envolvimento nas tarefas, a sua motivação, perseverança face às dificuldades e a resiliência às adversidades.

Bandura, distingue as expectativas de eficácia pessoal, das expectativas de resultados (Bandura 1977a, 1986; Bandura & Adams, 1977; Bandura, Adams & Beyer, 1977). As expectativas de eficácia são juízos (que se relacionam com crença, convicção) da capacidade pessoal em conseguir alcançar certo nível de realização. Já as expectativas de resultados, são juízos (avaliação de resultado) de que um determinado comportamento levará a um determinado resultado. Enquanto as últimas se referem às consequências prováveis que determinado ato irá produzir, as primeiras irão causar o contrário, ou seja, as expectativas de eficácia referem-se à convicção pessoal de que é possível alcançar um determinado resultado, se forem utilizadas formas mais eficazes como meio de o conseguir.

O tipo de resultado que um indivíduo antecipa, depende em parte dos juízos sobre a capacidade que esse mesmo indivíduo tem de atuar em determinada circunstância, tanto nas ações mentais como físicas.

Para Pina Neves e Faria (2006) as crenças de autoeficácia constituem um “conjunto de expectativas relativas às capacidades pessoais para realizar determinadas atividades e tarefas, de modo a conseguir concretizar objetivos e alcançar determinados resultados”.

Martinez e Salanova (2006) salientam que as crenças de autoeficácia se constroem com base naquilo que o indivíduo acredita serem as suas capacidades. Isto é, ainda que dois indivíduos tenham as mesmas competências, podem obter êxitos ou fracassos em função de diferenças de crenças existentes entre eles. Cada indivíduo apresenta a sua percepção de autoeficácia consoante o julgamento que faz relativo às suas capacidades. Por outro lado,

quanto mais forte a crença nas capacidades pessoais, maiores e mais prolongados serão os esforços (Bandura, 1989).

De acordo com Bandura (1998, 2008), os indivíduos funcionam numa estrutura de interdependência envolvendo uma casualidade triádica: o comportamento, os fatores pessoais, sejam eles em forma de eventos cognitivos, afetivos ou biológicos, e o ambiente. Esta interação é bidirecional, uma vez que o ser humano não é apenas um agente reativo às circunstâncias do ambiente - ele próprio condiciona o meio ambiente.

Ainda segundo o mesmo autor (1994), a autoeficácia define-se pelas crenças que as pessoas têm sobre as suas capacidades para produzirem determinados efeitos. De uma forma geral, a autoeficácia traduz-se numa questão: “Consigo fazer esta tarefa?” (Eccles & Wigfield, 2002; Linnenbrink & Pintrich, 2003).

Desta forma, a autoeficácia não se refere às competências que os indivíduos têm, mas antes ao julgamento que fazem sobre uma ação específica, independentemente das suas capacidades reais para a realizar. “As crenças de eficácia pessoal, ou aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro sobre elas próprias, mais do que a “verdade” objetiva, constituem as causas principais dos níveis de motivação, dos estados afetivos e dos cursos de ação das pessoas” (Silva & Paixão, 2007, p.8). Estas crenças influenciam e condicionam as opções que os indivíduos tomam, a forma como se empenham numa tarefa, o tempo que despendem na mesma e até a forma como reagem perante situações adversas (Bandura, 1977b, 1982, 1993; Pajares, 1996; Bzuneck, s/d).

O conhecimento da eficácia pessoal baseia-se em quatro fontes principais de informação, independentemente de ser adequado ou deficiente. São os resultados do desempenho pessoal, as experiências vicárias, a persuasão verbal e semelhantes tipos de influências sociais, e os estados fisiológicos com base nos quais as pessoas, por norma, julgam as suas capacidades (Bandura 1977a, 1977b, 1986; Bandura & Adams, 1977, Bandura Adams & Beyer, 1977). Estas podem atuar de forma independente ou combinada.

a) Experiências de êxito:

Será, porventura, uma das fontes mais importantes e mais fortes, uma vez que se baseiam em experiências passadas dos indivíduos (Bandura, 1982). A noção de que um indivíduo consegue fazer determinada tarefa, pois já a fez no passado, é uma evidência de que ele conseguirá obter

os resultados pretendidos, uma vez que utiliza essa experiência como fonte segura do seu êxito. Os sucessos através de experiências anteriormente vividas constroem uma forte crença na própria eficácia pessoal (Bandura, 1994). Essa percepção de autoeficácia pode deteriorar-se se ocorrerem vivências norteadas por sentimentos de insucesso e frustração, principalmente nos primeiros anos de vida do indivíduo. As bases da eficácia pessoal são tanto mais sólidas quanto mais precoces forem as vivências do indivíduo em relação às suas expectativas (Bandura, 1998).

Os resultados efetivos daquilo que se faz constituem a fonte de informação de eficácia mais influente, uma vez que se baseiam em experiências de conhecimento profundo e direto vividas pelo indivíduo (Bandura 1977a, 1977b, 1986). Em princípio, os sucessos elevam as apreciações de eficácia, ao passo que os insucessos repetidos diminuem essa apreciação, especialmente se os insucessos começam a ocorrer cedo demais no decurso dos acontecimentos e não são o reflexo de falta de esforço ou de circunstâncias externas adversas. Já os insucessos que posteriormente sejam ultrapassados mediante um forte esforço podem provocar percepções firmes de Autoeficácia resultantes da constatação de que os obstáculos, mesmo os mais difíceis, podem ser ultrapassados e, uma vez desenvolvido um forte sentimento de eficácia, graças a sucessos sucessivos, ocasionais fracassos provavelmente têm pouco impacto nos juízos das capacidades pessoais.

b) Experiências Vicárias:

Estas experiências resultam da aprendizagem através da observação de outros indivíduos, quando estes executam determinadas tarefas. São uma outra fonte que recebe especial ênfase na teoria social cognitiva, embora tenham um peso inferior às experiências de sucesso.

A observação de colegas que conseguem bons resultados sugere, por exemplo, a um aluno, que ele também poderá ultrapassar desafios semelhantes e assim se motivará a iniciar as tarefas - “se o outro consegue, eu também posso conseguir!”. Por outro lado, se constatar que os seus pares não estão a ter sucesso, facilmente concluirá que ele também não terá êxito, caso se julgue de nível semelhante ao deles. A previsão, em tal caso, é de que deixará de empenhar-se na tarefa.

Os processos desenvolvidos são orientados por processos de atenção, retenção, produção de comportamento e motivacionais (Bandura, 1989). Ao observarem o êxito de outros

indivíduos, especialmente os pares, os observadores podem elevar as expectativas de eficácia, uma vez que ganham a percepção de que também são capazes de reproduzir resultados semelhantes (Bandura, 1982; Schunk & Hanson, 1985).

A aprendizagem surte efeito pela observação de fracassos e êxitos. Através da observação, o indivíduo poderá igualmente adquirir novas formas de pensar e de agir, ao contrário da aprendizagem pela ação, que se caracteriza pela tentativa e erro (Bandura, 1989).

c) Persuasão verbal:

A terceira fonte descrita por Bandura remete para a persuasão social. Mesmo sem experiências de sucesso ou de aprendizagem através de modelos, os indivíduos podem ser levados a acreditar que são capazes de produzir um determinado efeito.

Os indivíduos podem também desenvolver a Autoeficácia quando, de alguma forma, lhes for comunicado que eles têm as capacidades de realizar a tarefa em questão. Entretanto, tais informações serão realmente convincentes se partirem de uma pessoa que detenha credibilidade e, principalmente, se houver a comprovação pelos fatos. Aqueles que são induzidos por outros com sentimentos de crenças nas suas capacidades, são mais facilmente incentivados a investirem maior esforço tendo em vista alcançarem os resultados esperados (Bandura, 1994).

A Autoeficácia também pode ser obtida por sugestão ou estímulo de que possuem as capacidades necessárias para realizar determinada tarefa. Entre as várias tentativas de influenciar o comportamento humano, a persuasão verbal é bastante utilizada devido à sua fácil e rápida utilização (Bandura 1977a, 1977b, 1986, Bandura, Adams & Beyer, 1997). Apesar da persuasão verbal, por si só, não ser suficiente para provocar aumentos duradouros ao nível de Autoeficácia, pode contribuir para um melhor desempenho se o aumento de Autoeficácia corresponder aos limites reais das possibilidades dos sujeitos.

d) Estados Fisiológicos

Esta é outra das mais relevantes fontes para os autores. Os sintomas de alta ansiedade, quando percebidos pelo indivíduo, sinalizam vulnerabilidade e assim levam a julgamento de baixas capacidades numa dada situação. Os estados somáticos e emocionais dos indivíduos condicionam a avaliação das suas capacidades. Eles interpretam as suas reações de stress e

tensão como sinais de vulnerabilidade a um mau desempenho (Bandura, 1994). Já quando se sentem bem, há uma clara tendência para que a sua autoeficácia seja maior.

As pessoas também adquirem informação da sua eficácia pelos indicadores fisiológicos. Os sintomas corporais que revelam ansiedade podem comunicar e transmitir que não se tem capacidade para uma determinada tarefa. Porque uma elevada ativação emocional debilita bastante o desempenho, as pessoas consideram-se mais capazes de realizar uma tarefa quando não estão afetadas por uma reação emocional adversa do que quando estão tensos e agitados (Bandura 1986; Bandura e Adams 1977, Bandura, Adams & Beyer, 1977).

Relativamente aos quatro fatores referidos, Bandura (1986, 1997) completa, afirmando que a informação adquirida das fontes não influencia a Autoeficácia de modo automático, fá-lo antes através de um processamento cognitivo pelo qual o indivíduo pondera, por um lado, as suas próprias aptidões percebidas e as suas experiências passadas e, por outro lado, diversos componentes da situação, tais como a dificuldade da tarefa, o grau de exigência da tarefa e a possível ajuda que possa receber.

A autoeficácia não é influenciada automaticamente pela informação obtida das diferentes fontes. O efeito que estas têm no indivíduo depende essencialmente do modo como essas experiências são assimiladas cognitivamente. Segundo Bandura, as crenças da eficácia são resultado de um processo de Autopersuasão, baseado no processamento cognitivo das diversas fontes de informação de eficácia (Bandura, 1986). Para além disso, há que ter em conta que o processo de formação e de reavaliação do sentido de Autoeficácia depende, entre outros fatores, da dificuldade da tarefa, do nível de esforço despendido, da quantidade e da qualidade da ajuda externa, das circunstâncias em que o indivíduo age, bem como do padrão dos seus sucessos e insucessos (Bandura, 1986; Schunk, 1989b).

Também é conhecido que a perceção de autoeficácia influencia o comportamento do indivíduo através de quatro processos: a cognição, a motivação, o afeto e a seleção de atividades e ambientes (Bandura, 1993; Pajares, 1996; Schunk, 1995). Nos processos cognitivos destaca-se a antecipação de consequências das próprias ações, com influência na forma como as pessoas organizam a sua vida e os seus objetivos; os processos motivacionais definem o nível de esforço e tempo investido em determinada tarefa; os processos afetivos referem-se às reações emocionais, stress e ansiedade que cada indivíduo sente em situações que considera difíceis ou

Liderar colaboradores eficazes: Burnout, Engagement ou uma questão de estilo?

ameaçadoras; por fim, nos processos de seleção, as pessoas escolhem as tarefas a desenvolver de acordo com o que consideram conseguir executar com sucesso.

Capítulo 3

3 Método

Neste capítulo, será apresentado e explanado o método utilizado na investigação, a natureza da investigação, a lógica de abordagem à investigação, os objetivos e procedimento, terminando com o respetivo modelo e desenho da investigação.

Entende-se por método científico “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais, que com maior segurança e economia permitem alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 83). Segundo Fachin (2003), o método científico é um traço característico da ciência aplicada, pelo qual se coloca em evidência o conjunto de etapas operacionais ocorrido na manipulação para alcançar determinado objetivo científico.

Podemos assim resumir que o método nada mais é do que o caminho para chegarmos a um fim, ou seja, o passo a passo da pesquisa ou as suas respetivas etapas.

3.1 Participantes

Os participantes neste estudo são colaboradores de um departamento da área de Sistemas de Informação de uma prestigiada instituição bancária Portuguesa, referencia no mercado nacional.

Este departamento tem como objetivo garantir a gestão do serviço TI, a monitorização do serviço e da infraestrutura de TI. Garantir a primeira linha de suporte ao utilizador que está em contacto direto com o cliente, assim como proceder à recolha de indicadores de performance, garantindo a elaboração de relatórios com uma periodicidade mensal, trimestral, semestral e anual, de níveis de serviço, de risco e qualidade interna do banco.

A amostra em causa, é uma amostra objetiva (Maroco, 2010), ou seja, a amostra é constituída com um objetivo em comum, tendo sido selecionado um determinado subgrupo dentro da população, que neste caso são os colaboradores do departamento.

Participaram neste estudo 75 colaboradores perfazendo um total de 90,37% do total de 83 colaboradores em funções no departamento da área de SI, que desempenham funções em várias localizações no distrito de Lisboa.

Quanto à caracterização sociodemográfica da amostra foram utilizadas as seguintes categorias: idade, género, estado civil, localidade de residência, habilitações académicas, experiência profissional em anos de serviço, categoria profissional, tempo de exercício profissional na função que desempenha atualmente em anos e tipo de serviço (colaborador interno, externo ou outro).

Para a aplicação da investigação, as escalas originais foram replicadas para formato online assim como a respetiva referência dos autores das escalas utilizadas, tendo sido utilizado para o efeito a plataforma de Formulários *Google Forms* para a recolha de dados. De forma a cingir a amostra ao departamento, o link dos questionários foi distribuído por email a todos os colaboradores do departamento, e nas configurações do *Google Forms* criada a obrigatoriedade de resposta a todos os *items* dos questionários e limitada a uma única resposta de questionários por início de sessão, de forma a garantir a inexistência de respostas e participações duplicadas.

Quanto à idade dos participantes, a média de idades dos é de 39,64 anos; já quanto à divisão por grupos etários, é possível verificar que 11 elementos têm idade compreendida entre 20 e 30 anos o que corresponde a 14,7% da amostra, 29 elementos têm idade compreendida entre os 31 e os 40 anos, o que corresponde a 38,7% da amostra, 26 elementos têm idade compreendida entre os 41 e os 50 anos, o que corresponde a 34,7% da amostra, 8 elementos têm idade compreendida entre os 51 e os 60 anos, o que corresponde a 10,7% da amostra e, finalmente, 1 elemento tem mais de 61 anos, o que corresponde a 1,3% da amostra.

Tabela 1. Média de idades

Idade	
N	75
Média	39,64

Fonte. Elaboração Própria

Tabela 2. Categorização de idades

	Intervalo de idades	Frequência	Percentagem
Idades	<= 30	11	14,7
	31 - 40	29	38,7
	41 - 50	26	34,7
	51 - 60	8	10,7
	61+	1	1,3
	Total	75	100,0

Fonte. Elaboração Própria

Quanto ao género, dos 75 elementos que participaram no estudo, 27 elementos são de sexo feminino a que corresponde 36% da amostra e, 48 do sexo masculino a que corresponde 64% da amostra.

Tabela 3. Distribuição por género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	27	36,0
Masculino	48	64,0
Total	75	100,0

Fonte. Elaboração Própria

Quanto ao estado civil, dos 75 elementos que participaram nesta investigação, 51 elementos são casados / união de facto a que corresponde 68% da amostra, 5 elementos são divorciados a que corresponde 6,7% da amostra e, 19 elementos são solteiros a que corresponde 25,3% da amostra.

Tabela 4. Distribuição por estado civil

Estado Civil	Frequência	Percentagem
Casado / União de facto	51	68,0
Divorciado	5	6,7
Solteiro	19	25,3
Total	75	100,0

Fonte. Elaboração Própria

Quanto à localidade de residência, dos 75 elementos que participaram nesta investigação, 42 elementos são na zona centro a que corresponde 56% da amostra, 5 elementos são do Norte a que corresponde 6,7% da amostra e, 28 elementos são da zona Sul a que corresponde 37,3% da amostra.

Tabela 5. Distribuição por zona de residência

<i>Zona</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Centro</i>	42	56,0
<i>Norte</i>	5	6,7
<i>Sul</i>	28	37,3
<i>Total</i>	75	100,0

Fonte. Elaboração Própria

Quanto às habilitações académicas, dos 75 elementos que participaram nesta investigação, 1 elemento tem o 9º ano a que corresponde 1,3% da amostra, 21 elementos têm o 12º ano a que corresponde 28% da amostra, 42 elementos têm licenciatura ou equivalente a que corresponde 56% da amostra, 10 elementos têm mestrado a corresponde 13,3% da amostra e, 1 elemento tem doutoramento a que corresponde 1,3% da amostra.

Tabela 6. Distribuição por habilitações académicas

Habilitações académicas	Frequência	Percentagem
12º	21	28,0
9º	1	1,3
Doutoramento	1	1,3
Licenciatura ou equivalente	42	56,0
Mestrado	10	13,3
Total	75	100,0

Fonte. Elaboração Própria

Quanto à experiência profissional em anos, dos 75 elementos que participaram nesta investigação, 6 elementos têm 5 ou menos anos de experiência a que corresponde 8% da amostra, 10 elementos têm o entre 6 e 10 anos de experiência a que corresponde 13,3% da amostra, 33 elementos têm entre 11 e 20 anos de experiência a que corresponde 44% da amostra, 18 elementos têm entre 21 e 30 anos de experiência a que corresponde 24% da amostra e, 8 elementos têm entre 31 e 40 anos de experiência a que corresponde 10,7% da amostra.

Tabela 7. Distribuição por experiência profissional em anos de serviço (aproximadamente)

Experiência em anos de serviço	Frequência	Percentagem
<= 5	6	8,0
6 - 10	10	13,3
11 - 20	33	44,0
21 - 30	18	24,0
31 - 40	8	10,7
Total	75	100,0

Fonte. Elaboração Própria

Dos 75 elementos que participaram nesta investigação, 2 elementos têm a categoria de técnico chefe a que corresponde 2,7% da amostra, 5 elementos tem a categoria de técnico especialista a que corresponde 6,7% da amostra, 6 elementos têm a categoria de técnico generalista intermédio a que corresponde 8% da amostra, outros 6 elementos têm a categoria de técnico generalista a que corresponde 8% da amostra, 7 elementos têm a categoria de outro a que corresponde 9,3% da amostra, 8 elementos têm a categoria de técnico graduado a que corresponde 10,7% da amostra, outros 8 elementos têm a categoria de técnico superior a que corresponde 10,7 % da amostra e, 33 elementos têm a categoria profissional de técnico especialista intermédio, a que corresponde 44% da amostra.

Tabela 8. Distribuição por categoria profissional

Categoria profissional	Frequência	Percentagem
Outro	7	9,3
Técnico chefe	2	2,7
Técnico especialista	5	6,7
Técnico especialista / Chefia Intermédia	33	44,0
Técnico generalista	6	8,0
Técnico generalista / Júnior / Intermédio	6	8,0
Técnico graduado / Sénior	8	10,7
Técnico Superior/ Chefia	8	10,7
Total	75	100,0

Fonte. Elaboração Própria

Quanto tempo de exercício profissional na função que desempenha atualmente em anos, dos 75 elementos que participaram nesta investigação, 27 elementos têm 3 ou menos anos de experiência a que corresponde 36% da amostra, 14 elementos têm o entre 4 e 5 anos de experiência a que corresponde 18,7% da amostra, 11 elementos têm entre 6 e 10

anos de experiência a que corresponde 14,7% da amostra, 19 elementos têm entre 11 e 20 anos de experiência a corresponde 25,3% da amostra, 3 elementos têm entre 21 e 30 anos de experiência a corresponde 4% da amostra e, 1 elemento tem entre 31 e 40 anos de experiência a corresponde 1,3% da amostra.

Tabela 9. Distribuição por tempo de exercício profissional na função que desempenha atualmente

Tempo de exercício profissional na função	Frequência	Porcentagem
<= 3	27	36,0
4 - 5	14	18,7
6 - 10	11	14,7
11 - 20	19	25,3
21 - 30	3	4,0
31 - 40	1	1,3
Total	75	100,0

Fonte. Elaboração Própria

Quanto à distribuição por tipo de serviço, ou seja, se são colaboradores internos ou externos, dos 75 elementos que participaram nesta investigação, 15 elementos são colaboradores externos a que corresponde 20% da amostra, 60 elementos são colaboradores internos a que corresponde 80% da amostra.

Tabela 10. Distribuição por tipo de serviço (colaborador interno ou externo)

Distribuição por tipo de serviço	Frequência	Porcentagem
Colaborador Externo	15	20,0
Colaborador Interno	60	80,0
Total	75	100,0

Fonte. Elaboração Própria

3.2 Instrumentos

Para a recolha de dados da presente investigação, foram aplicadas escalas dos constructos em análise assim como a caracterização sociodemográfica da amostra.

Para a caracterização sociodemográfica foram seleccionadas as seguintes variáveis: Idade, género, estado civil, localidade de residência, habilitações académicas, experiência profissional em anos de serviço, categoria profissional, tempo de exercício profissional na função que desempenha atualmente em anos e, tipo de serviço.

Após a caracterização destes dados, os participantes preencheram os 5 (cinco) instrumentos relativos aos constructos em análise, nomeadamente:

1. Multifactor Leadership Questionnaire (*MLQ*) (Avolio & Bass, 2004) adaptado para a população portuguesa (Questionário de Liderança Multifatorial Formulário 5X Santos 2005);
2. *Authentic Leadership Questionnaire* (*ALQ*), (Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. 2007), validado para a população portuguesa (Questionário de liderança Autêntica, Rego et al 2012)
3. *Engagement - Work & Well-being Survey* (*UWES*) (Schaufeli & Bakker, 2003), traduzido por Paulo C. Porto-Martins & Ana Maria T. Benevides-Pereira (GEPEB) (2008) e validado para a população portuguesa (Santos 2011).
4. *Maslach Burnout Inventory* (*MBI*) (Christina Maslach, Susan E. Jackson, 1997), versão portuguesa, Semedo (2009)
5. *General Self-Efficacy* (*GSE*) Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995), versão portuguesa Miguel Araújo & Octávio Moura (2011)

Quer o questionário para a caracterização sociodemográfica, quer as escalas foram replicados para formato online, tendo sido utilizado para o efeito a plataforma de Formulários *Google Forms*. De seguida e de forma a cingir a amostra ao departamento, o link dos questionários foi distribuído por email a todos os colaboradores do departamento, criada a obrigatoriedade de resposta a todos os *items* dos questionários e limitada a uma única resposta de questionários por início de sessão para garantir a inexistência de respostas e participações duplicadas, tendo o processo decorrido entre 24 de maio e 18 de junho de 2021.

Relativamente aos instrumentos dos constructos em análise, serão de seguida detalhadas as escalas, os respetivos *items*, variáveis e dimensões assim como a confiabilidade através da consistência interna de cada um dos instrumentos.

De entre os vários critérios apresentados na literatura para verificação da confiabilidade da estrutura fatorial, o cálculo do índice de consistência interna, por meio do Alfa de Cronbach é o mais utilizado em estudos transversais (Damásio, 2012).

Para medir a fiabilidade, utilizámos, assim, o coeficiente de Alfa de Cronbach, que é o índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (Cortina, 1993). Por outras palavras, o Alfa de Cronbach é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (Streiner, 2003). Também se pode considerar este coeficiente como a medida pela qual algum constructo, conceito ou fator medido está presente em cada item. Regra geral um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de Alfa de Cronbach (Rogers, Shmiti & Mullins, 2002).

O coeficiente de Alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só, ou seja, o valor de Alfa de Cronbach sofre mudanças segundo a população na qual se aplica a escala (Streiner, 2003).

Para muitos autores como Nunnally (1978), Kaplan & Sacuzzo (1982), Murphy e Davidsholder (1988), Peterson (1994), um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade quando o Alfa Cronbach é pelo menos 0.70. Para DeVellis (1991) em alguns cenários de investigação, um Alfa Cronbach de 0.60 poderá ser considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice. Já para Murphy e Davidsholder (1988), valores inferiores a 0.60 são inaceitáveis, sendo o valor mínimo aceitável para o Alfa de 0.70. Ainda para este autor, valores entre 0.80 a 0.90 são considerados de fiabilidade moderada a elevada e, valores de 0.90 ou mais representam uma fiabilidade elevada.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): A escala de MLQ é composta por 45 itens que agrupam as suas 4 variáveis e 12 dimensões a que correspondem os respetivos itens.

Quadro 1. Variáveis, dimensões e respetivos *itens* da escala MLQ

Escala <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ)		
Dimensão	Sub-dimensão	Itens
Liderança Transformacional	Influência idealizada (atributo)	10, 18, 21, 25
	Influência idealizada (comportamento)	6, 14, 23, 34
	Inspiração motivacional	9, 13, 26, 36
	Estimulação intelectual	2, 8, 30, 32
	Consideração individual	15, 19, 29, 31
Liderança transacional	Recompensa contingente	1, 11, 16, 35
	Gestão por exceção (ativa)	4, 22, 24, 27
Liderança Laissez-faire	Gestão por exceção (passiva)	3, 12, 17, 20
	Gestão por exceção (Laissez-faire)	5, 7, 28, 33
Fatores e resultados	Satisfação	38, 41
	Eficácia	37, 40, 43, 45
	Esforço extra	39, 42, 44

Fonte. Elaboração Própria

A todas as afirmações presentes no MLQ é solicitado aos participantes que pontuem as mesmas numa escala de *Likert* de cinco níveis, sendo 0 - Nunca, 1 – Uma vez por outra, 2 – Por vezes, 3 – com alguma frequência e 4 – Frequentemente, se não sempre.

Relativamente à consistência interna, denominada alfa de Chronbach, a escala de MLQ de Avolio & Bass, (2004) para a população norte-americana, apresenta resultados elevados, destacamos a variável liderança transacional com 0.93, na dimensão inspiração motivacional 0.81, na variável fatores e resultados com 0.90, na dimensão satisfação com 0.80, na eficácia com 0.84.

Na validação para a população portuguesa, e apesar de algumas limitações ao encontrar os valores de alfa de cronbach para todas as variáveis e dimensões, podemos verificar algumas semelhanças, com 0.74 para estimulação intelectual, 0.72 para consideração individual, 0.66 para gestão por excepção laissez-faire, 0.81 para satisfação, 0.82 para esforço extra.

No que toca à consistência interna, denominada alfa de Cronbach, esta investigação está alinhada com os valores de referência, tendo registado alfas de Cronbach de 0.84 para a dimensão influencia idealizada (atributo), 0.76 para a dimensão influência idealizada (comportamento), 0.89 para a dimensão inspiração motivacional, 0.76 para a dimensão estimulação intelectual, 0.78 para a dimensão consideração individual e 0.95 para a variável Liderança Transformacional. Foram também registados alfas de Cronbach de 0.69 para a dimensão recompensa contingente, 0.67 para a dimensão gestão por exceção (ativa) e 0.68 variável de liderança transaccional. Foram registados alfas de Cronbach de 0.63 para a dimensão gestão por exceção (passiva), 0.65 para a dimensão gestão por exceção (Laissez-faire) e 0.59 para a variável de liderança Laissez-faire. Foram ainda registados alfas de Cronbach de 0.79 para a dimensão satisfação, 0.83 para a dimensão eficácia, 0.90 para a dimensão esforço extra e 0.93 para a variável de fatores e resultados. No seu geral, o MLQ possui um alfa de Cronbach de 0.93, sendo por isso considerado como internamente consistente.

A tabela 11 demonstra os valores de consistência interna do MLQ verificados na validação original, na validação para a população portuguesa e, em contraponto, com os da presente investigação.

Tabela 11. Consistência Interna do MLQ das variáveis e respectivas dimensões

Escala Variável	Dimensões	Validação original	Validação para População Portuguesa	Presente investigação
MLQ		-	-	0.93
Liderança Transformacional		0.93	-	0.95
	Influência idealizada (atributo)	0.72	-	0.84
	Influência idealizada (comportamento)	0.70	-	0.76
	Inspiração motivacional	0.81	-	0.89
	Estimulação intelectual	0.76	0.74	0.76
	Consideração individual	0.73	0.72	0.78
Liderança transacional		0.79	-	0.68
	Recompensa contingente	0.72	0.83	0.69
	Gestão por exceção (ativa)	0.62	0.66	0.67
Liderança Laissez-faire		0.60	-	0.59
	Gestão por exceção (passiva)	0.62	-	0.63
	Gestão por exceção (Laissez-faire)	0.60	-	0.65
Fatores e resultados		0.90	-	0.93
	Satisfação	0.80	0.81	0.79
	Eficácia	0.84	0.69	0.83

Fonte. Elaboração Própria

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ): A escala de ALQ é composta por 16 itens que agrupam as suas 4 dimensões a que correspondem os respetivos itens:

Quadro 2. Dimensões e respetivos itens da escala ALQ

Escala <i>Authentic Leadership Questionnaire</i>(ALQ)	
Dimensão	Items
Transparência relacional	1, 2, 3, 4, 5
Perspetiva moral	6, 7, 8, 9
Processamento equilibrado	10, 11, 12
Autoconsciência	13, 14, 15, 16

Fonte. Elaboração Própria

A todas as afirmações presentes no ALQ é solicitado aos participantes que pontuem as mesmas numa escala de Likert de cinco níveis, sendo 1 - Nunca, 2 – Raramente, 3 – Por vezes, 4 – Usualmente e 5 – Sempre.

Relativamente à consistência interna, denominada alfa de Cronbach, a escala de ALQ validado por Walumbwa et al. (2008) para a população norte-americana, apresenta resultados elevados nas várias dimensões, nomeadamente na dimensão autoconsciência com 0.92, a transparência relacional com 0.87, a o processamento balanceado da informação com 0.81 e a perspetiva moral interna com 0.76.

Na validação para a população portuguesa, Rego et al (2012), aponta valores de alfa de Cronbach bastante positivos, com 0.92 para a dimensão autoconsciência, 0.86 para a dimensão transparência relacional, 0,88 para a dimensão perspetiva moral internalizada e 0.85 para a dimensão processamento balanceado da informação.

Já Mendes (2017), na sua validação para a população portuguesa, aponta no mesmo sentido, mas com valores ligeiramente diferentes, nomeadamente a verificação de valores de alfas de Cronbach de 0.82 para as dimensões transparência relacional e 0.82 para a dimensão perspetiva moral internalizada, 0.88 para a dimensão autoconsciência e 0.79 para a dimensão processamento balanceado da informação.

No que toca à consistência interna, esta investigação está alinhada com os valores de referência, tendo registado alfas de Cronbach de 0.89 para a dimensão transparência relacional, 0.87 para a dimensão perspetiva moral internalizada, 0.87 para a dimensão processamento balanceado da informação e 0.87 para a dimensão autoconsciência. No seu geral, nesta investigação, o ALQ possui um alfa de Cronbach de 0.95, sendo por isso

considerada como internamente consistente.

A tabela 12 demonstra os valores de consistência interna da escala da liderança autêntica (ALQ) verificados na validação original, na validação para a população portuguesa em contraponto com os da presente investigação.

Tabela 12. Consistência Interna do ALQ e das respetivas dimensões

Escala	Dimensão	Validação original	Validação para População Portuguesa	Presente investigação
ALQ		-	-	0.95
	Transparência relacional	0.86	0.86	0.89
	Perspetiva moral	0.82	0.88	0.87
	Processamento equilibrado	0.88	0.85	0.87
	Autoconsciência	0.92	0.92	0.87

Fonte. Elaboração Própria

Engagement - Work & Well-being Survey (UWES): A escala de UWES é composta por 17 itens que agrupam as suas 3 dimensões a que correspondem os respetivos itens:

Quadro 3. Dimensões e respetivos itens da escala UWES

Escala Engagement - Work & Well-being Survey(UWES)	
Dimensão	Items
Vigor	1, 4, 8, 12, 15, 17
Dedicação	2, 5, 7, 10, 13
Absorção	3, 6, 9, 11, 14, 16

Fonte. Elaboração Própria

A todas as afirmações presentes no UWES é solicitado aos participantes que

pontuem as mesmas numa escala de *Likert* de sete níveis, sendo 0 – Nunca / Nenhuma vez, 1 - Quase nunca / Algumas vezes por ano, 2 - As vezes / Uma vez ou menos por mês, 3 - Regularmente / Algumas vezes por mês, 4 - Frequentemente / Uma vez por semana, 5 - Quase sempre / Algumas vezes por semana, 6 - Sempre / Todos os dias.

Relativamente à consistência interna, denominada alfa de Cronbach, a escala de UWES original de Scahufeli & Bakker (2003), apresenta bons resultados, nomeadamente alfas de Cronbach de 0.83 na dimensão vigor, 0.92 na dimensão dedicação e 0.82 na dimensão absorção.

Santos (2011), na sua validação para a população portuguesa, também identificou bons valores de consistência interna, nomeadamente alfas de Cronbach de 0.73 para a dimensão vigor, 0.85 para a dimensão dedicação e 0.72 para a dimensão absorção.

No que toca à consistência interna, esta investigação está alinhada com os valores de referência, tendo registado alfas de Cronbach de 0.79 para a dimensão vigor, 0.93 para a dimensão dedicação e 0.84 para a dimensão absorção. No seu geral, nesta investigação, o UWES possui um alfa de Cronbach de 0.94, sendo por isso considerada como internamente consistente.

A tabela 13 demonstra os valores de consistência interna da escala da engagement (UWES) verificados na validação original, na validação para a população portuguesa em contraponto com os da presente investigação.

Tabela 13. Consistência Interna do UWES e das respetivas dimensões

Escala	Dimensão	Validação original	Validação para População Portuguesa	Presente investigação
UWES				0.94
	Vigor	0.83	0.73	0.79
	Dedicação	0.92	0.85	0.93
	Absorção	0.82	0.72	0.84

Fonte. Elaboração Própria

Maslach Burnout Inventory (MBI): A escala de MBI é composta por 22 itens que agrupam as suas 3 dimensões a que correspondem os respetivos itens:

Quadro 4. Dimensões e respetivos itens da escala MBI.

Escala Maslach Burnout Inventory (MBI)	
Dimensão	Items
Falta de realização pessoal	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21
Exaustão emocional	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Despersonalização	5, 10, 11, 15, 22

Fonte. Elaboração Própria

A todas as afirmações presentes no MBI é solicitado aos participantes que pontuem as mesmas numa escala de Likert de sete níveis, sendo 0 – Nunca / Nenhuma vez, 1 - Quase nunca / Algumas vezes por ano, 2 - As vezes / Uma vez ou menos por mês, 3 - Regularmente / Algumas vezes por mês, 4 - Frequentemente / Uma vez por semana, 5 - Quase sempre / Algumas vezes por semana, 6 - Sempre / Todos os dias.

Relativamente à consistência interna, denominada alfa de Cronbach, a escala de MBI de Christina Maslach, Susan E. Jackson, (1997), apresenta resultados altos, nomeadamente alfas de cronbach de 0.71 na falta de realização pessoal, 0.90 na dimensão exaustão emocional e 0.79 na dimensão despersonalização.

Semedo, (2009), na sua validação para a população portuguesa, também identificou valores significativos de consistência interna, nomeadamente alfas de cronbach de 0.81 na falta de realização pessoal, 0.84 na dimensão exaustão emocional e 0.57 na dimensão despersonalização.

No que toca à consistência interna, esta investigação está alinhada com os valores de referência, tendo registado alfas de Cronbach de 0.74 para a dimensão falta de realização pessoal, 0.87 para a dimensão exaustão emocional e 0.67 para a dimensão despersonalização. No seu geral, nesta investigação, o MBI possui um alfa de Cronbach de 0.75, sendo por isso considerada como internamente consistente.

A tabela 14 demonstra os valores de consistência interna da escala Burnout (MBI) verificados na validação original, na validação para a população portuguesa em contraponto com os da presente investigação.

Tabela 14. Consistência Interna do MBI e das respetivas dimensões

Escala	Dimensão	Validação original	Validação para População Portuguesa	Presente investigação
UWES		-	-	0.75
	Falta de realização pessoal	0.71	0.81	0.74
	Exaustão emocional	0.90	0.84	0.87
	Despersonalização	0.79	0.57	0.67

Fonte. Elaboração Própria

General Self-Efficacy (GSE): A escala de GSE é composta por 10 itens, não tendo qualquer dimensão:

Quadro 5. Escala GSE

Escala <i>General Self-Efficacy</i> (GSE)	
Variável	Itens
Eficácia	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Fonte. Elaboração Própria

A todas as afirmações presentes no GSE é solicitado aos participantes que pontuem as mesmas numa escala de Likert de quatro níveis, sendo 1 - De modo nenhum é verdade, 2 - Dificilmente é verdade, 3 - Moderadamente verdade e 4 - Exatamente verdade.

Relativamente à consistência interna, denominada alfa de cronbach, a escala de Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995), apresenta um resultado elevado, nomeadamente alfa de cronbach de 0.87 para a variável autoeficácia que como referido é unidimensional.

Já na validação efetuada por Araújo e Moura (2011) para a população portuguesa, foi também verificado um valor alto de consistência interna, nomeadamente alfa de cronbach de 0.76 para a variável autoeficácia.

No que toca à consistência interna, esta investigação vai em linha com os valores de referência, tendo registado alfa de Cronbach de 0.83 para a escala de autoeficácia, sendo por isso considerada como internamente consistente.

A tabela 15 demonstra os valores de consistência interna da escala da Autoeficácia (GSE) verificados na validação original, na validação para a população portuguesa em contraponto com os da presente investigação.

Tabela 15. Consistência Interna do GSE

Escala	Dimensão	Validação original	Validação para População Portuguesa	Presente investigação
Eficácia		0.87	0.76	0.825

Fonte. Elaboração Própria

3.3 Natureza da Investigação

Quanto à natureza da investigação, a presente investigação é de natureza aplicada, que visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (Gerhardt & Silveira, 2009).

Para Gil (2010) a natureza aplicada “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem” (p. 26).

Interessa-nos descrever as associações entre a variável liderança transformacional,

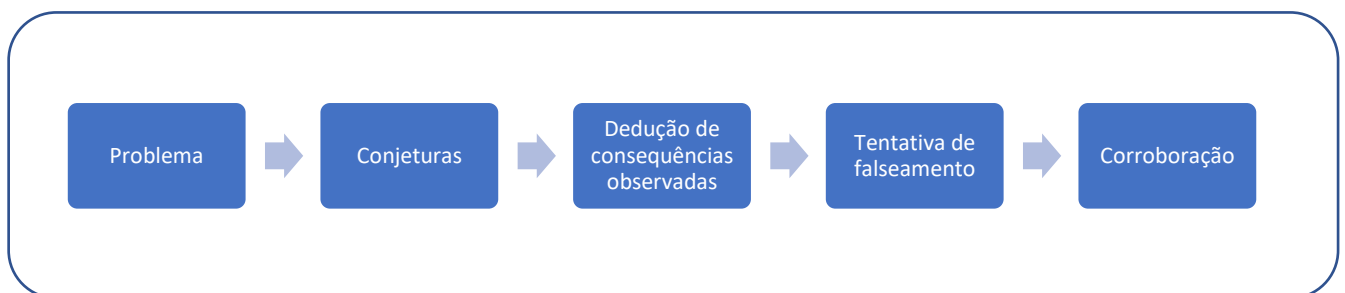
liderança transacional, liderança Laissez-faire, liderança autêntica, engagement, burnout e autoeficácia no contexto do departamento de uma instituição bancária.

3.4 Lógica da Investigação

A lógica da presente investigação é hipotético dedutiva. Popper (1902-1994) foi o criador do método hipotético-dedutivo, sendo ele um falibilista, ou seja, um defensor do princípio filosófico de que os seres humanos podem estar errados sobre as suas crenças, expectativas ou a sua compreensão do mundo e, ainda assim, se justificarem na realização de suas crenças incorretas na área científica. Para Popper, o conhecimento científico não possui o valor de verdade, mas de verossimilhança, ou seja, que aparenta ser ou é tido como verdadeiro. Na sua obra *Conjeturas e Refutações* (1968), o teórico defende que existe diferentes graus de proximidade da verdade, isto é, embora uma hipótese científica possa ser refutada, parte de seu conteúdo pode ser verdadeiro. A essa proximidade da verdade, chamou, conforme acima referido, de verossimilhança (Guimarães, 2018).

Para Popper, o método hipotético-dedutivo inicia-se com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela referida hipótese. Podemos apresentar o método hipotético-dedutivo a partir da seguinte figura baseada em Gil (2008):

Figura 1. Método hipotético-dedutivo



Fonte. Elaboração própria baseado em Gil (2018)

Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa científica, com abordagem hipotético-

dedutiva, tem início com a formulação de um problema e com sua descrição clara e objetiva, a fim de facilitar a obtenção de um modelo e a identificação de outros conhecimentos e instrumentos, que possam ser relevantes ao problema e que irão ajudar o investigador. Após esse estudo inicial, o investigador passa para a fase de observação, que, na verdade é essa a de teste do modelo. É uma fase metódica em que é observado determinado aspecto do universo objeto da pesquisa. A fase seguinte é a formulação de hipóteses, ou descrição tentativa, consistentes com o que foi observado. Essas hipóteses são utilizadas para fazer conjecturas, os quais serão comprovados ou não por meio de testes, verificações ou observações mais detalhadas e, em função dos resultados desses testes, as hipóteses podem ser modificadas, dando início a um novo ciclo, até que não haja discrepâncias entre a teoria (ou o modelo) e as verificações ou observações.

3.5 Quanto aos objetivos

O objetivo geral desta investigação é descrever a associação entre os estilos de liderança (transformacional, transacional, *Laissez-faire*, liderança autêntica), o engagement, burnout e a percepção da autoeficácia.

O objetivo específico desta investigação, é:

1. Descrever a associação entre a dimensão inspiração motivacional e as dimensões perspectiva moral, vigor, absorção, autoeficácia;
2. Descrever a associação entre a dimensão inspiração motivacional e as dimensões falta de realização pessoal, exaustão emocional;
3. Descrever a associação entre a dimensão estimulação intelectual e as dimensões satisfação, esforço extra, dedicação, absorção e autoeficácia;
4. Descrever a associação entre a dimensão consideração individual e a satisfação e as dimensões transparência relacional, vigor, dedicação e autoeficácia;
5. Descrever a associação entre a dimensão consideração individual e as dimensões Gestão por exceção (*laissez-faire*) e despersonalização,
6. Descrever a associação entre a dimensão recompensa contingente e as dimensões satisfação e esforço extra;

7. Descrever a associação entre a dimensão gestão por exceção (laissez-faire) e as dimensões satisfação, transparência relacional, dedicação e autoeficácia;
8. Descrever a associação entre a dimensão esforço extra e as dimensões influencia idealizada (atributo), inspiração motivacional, consideração individual, recompensa contingente, perspectiva moral, autoconsciência e dedicação;
9. Descrever a associação entre a dimensão processamento equilibrado da informação e as dimensões consideração individual, recompensa contingente, satisfação, dedicação e autoeficácia;
10. Descrever a associação entre a dimensão processamento equilibrado da informação e as dimensões gestão por exceção (laissez-faire) e falta de realização pessoal;
11. Descrever a associação entre a dimensão autoeficácia e as dimensões influencia idealizada (comportamento), estimulação intelectual e a dedicação;
12. Descrever a associação entre a dimensão autoeficácia e as dimensões falta de realização pessoal e exaustão emocional.

Desta forma, na presente investigação será utilizado o método descritivo. A pesquisa descritiva “observa, regista, analisa e ordena dados sem poder manipulá-los”, ou seja, “sem qualquer interferência do investigador” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 54). Procura descobrir a frequência com que um facto ocorre, saber a sua natureza, as suas características, as causas e relações tendo em consideração outros factos. Desta forma, para coletar os dados, utilizam-se técnicas específicas, dentre as quais se podem o formulário, o questionário o teste e a observação (Prodanov & Freitas, 2013).

3.6 Técnicas de recolha de dados

Esta investigação, para além de descritiva, é também correlacional, ou seja, é um estudo de associação que irá ser verificado à medida em que os constructos variam conjuntamente, sendo por isso apenas possível efetuar inferências associativas (Reto & Nunes, 2001). A investigação correlacional apenas estabelece a existência de uma relação entre variáveis, mas não estabelece uma relação “causa-efeito” entre as mesmas (Freixo, 2012).

Neste sentido e numa primeira fase todos os dados recolhidos são tratados descritivamente, registando os valores médios para as variáveis como um todo e para as respetivas dimensões, assim como o desvio padrão e moda. Numa segunda fase e, após aferir que tipo de estatística correlacional é adequada, ou seja, paramétrica (Pearson) ou não-paramétrica (Spearman), são efetuados testes que permitem verificar associações entre variáveis e respetivas dimensões.

Consideramos que este método será o mais adequado na execução da presente investigação, visto que a mesma se propõe a descrever, verificar e a fazer a associação, positiva ou negativa, entre as variáveis em estudo.

3.7 Procedimento

Nesta investigação utilizamos o procedimento estatístico. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) o método estatístico permite obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2003) o método estatístico consiste em reduzir fenómenos sociológicos, políticos e económicos, entre outros, em termos quantitativos, na manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenómenos entre si, e na obtenção de generalizações sobre a sua natureza, ocorrência ou significado.

De acordo com Gil (2008), “este método fundamenta-se na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui um importante auxílio para a investigação em ciências sociais” (p. 17). No entanto, devemos considerar, que as explicações obtidas mediante a utilização do método estatístico não devem ser consideradas absolutamente verdadeiras, mas sim, portadoras de boa probabilidade de serem verdadeiras (Prodanov & Freitas, 2013).

3.8 Hipóteses de Investigação

Quando uma investigação é iniciada e uma vez exposta a questão central, propõem-se respostas possíveis que são denominadas de hipóteses (Reto & Nunes 2001). Segundo

estes autores as investigações descritivas têm por objetivo central caracterizar o estado atual de um determinado objeto de investigação, podendo ou não utilizar hipóteses, de acordo com a robustez, a evidência empírica ou teórica que se possui.

As hipóteses de um trabalho científico, são as suposições que fazemos, na tentativa de explicar o que desconhecemos e o que pretendemos demonstrar, testando variáveis que poderão legitimar ou não, o que queremos explicar ou descobrir. Essa suposição tem por característica o facto de ser provisória, devendo ser testada para verificarmos sua validade. Podemos considerar a hipótese como um enunciado geral de relações entre variáveis, factos e fenómenos (Prodanov & Freitas, 2013).

Na presente investigação optámos por levantar hipóteses com o intuito conduzir esta investigação de forma mais estruturada.

As hipóteses identificadas neste estudo têm por base a revisão da literatura sobre os temas assim como a reflexão sobre os estudos empíricos. Assim, tendo em conta os fundamentos teóricos apresentados, são levantadas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A inspiração motivacional está positivamente associada à perspetiva moral, vigor, absorção e autoeficácia.

H2: A inspiração motivacional está negativamente associada à falta e realização profissional e à exaustão.

H3: A estimulação intelectual está positivamente associada à satisfação, esforço extra, dedicação, absorção e autoeficácia.

H4: A consideração individual está positivamente associada à satisfação, à transparência relacional, ao vigor, à dedicação, à perceção de autoeficácia.

H5: A consideração individual está negativamente associada à gestão por exceção Laissez-faire e à despersonalização.

H6: A recompensa contingente está positivamente à satisfação e esforço extra.

H7: A gestão por exceção (Laissez-faire), está negativamente associado à satisfação, à transparência relacional, à dedicação e à autoeficácia

H8: O esforço extra está positivamente associado à influência idealizada, à inspiração motivacional, à consideração individual, à recompensa contingente, à perspectiva moral, à autoconsciência e à dedicação.

H9: O processamento equilibrado da informação está positivamente associado à consideração individual, à recompensa contingente, à satisfação, à dedicação e à percepção de autoeficácia.

H10: O processamento equilibrado da informação está negativamente associado à gestão por exceção (Laissez-faire) e à falta de realização pessoal.

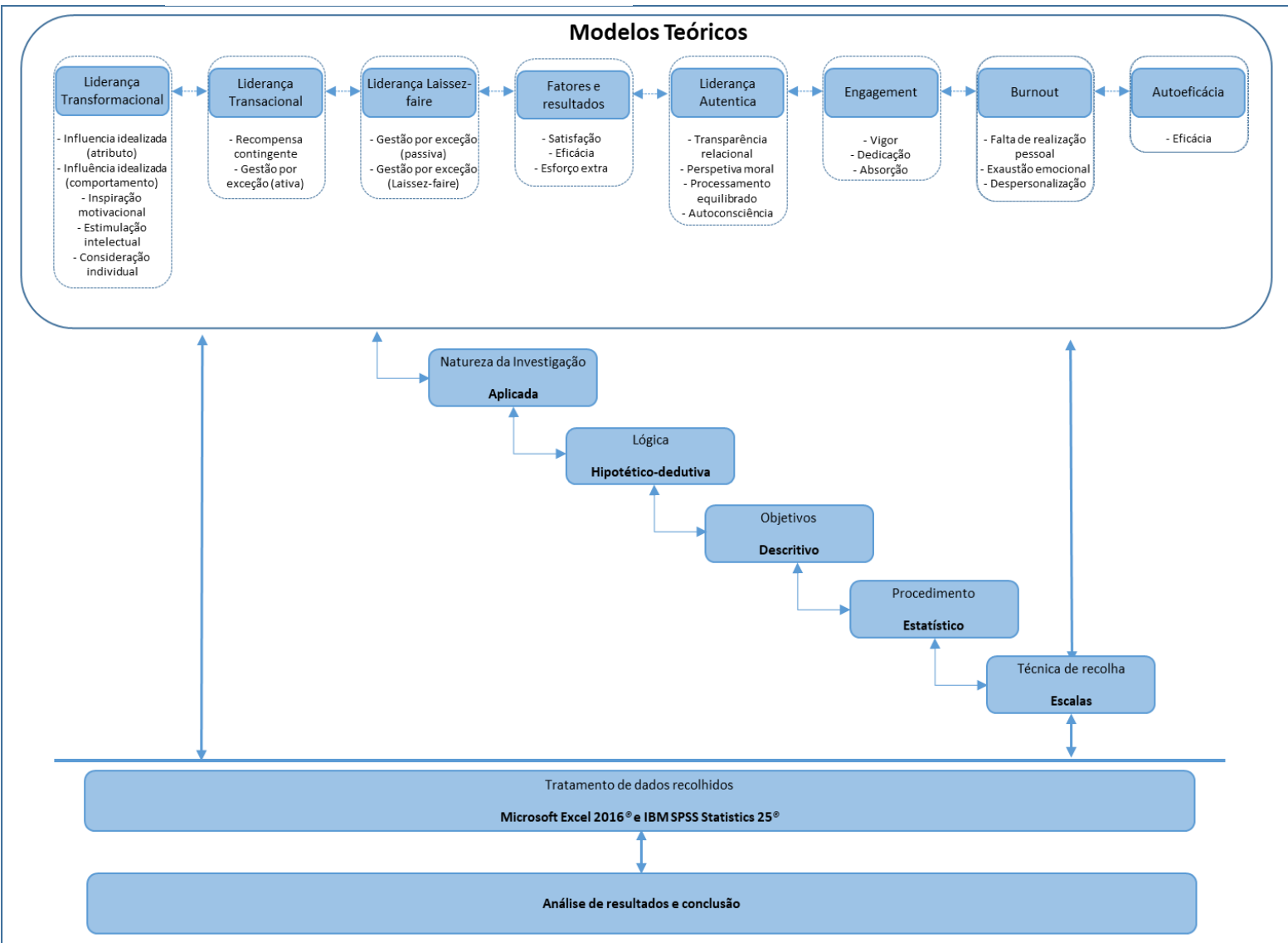
H11: A autoeficácia está positivamente associada à Influência idealizada (comportamento), à estimulação intelectual e à dedicação.

H12: A autoeficácia está negativamente associada à Falta de realização pessoal e à exaustão emocional.

3.9 Desenho da Investigação

O desenho da investigação determina, em parte, a recolha de informação assim como as técnicas a ser utilizadas. Dá a conhecer o modo como o estudo é levado definindo as características do mesmo. O desenho da investigação é, em suma, a estrutura geral, o plano de trabalho da investigação que se pretende levar a cabo. Desta forma e para o desenho da investigação, criámos a seguinte figura.

Figura 2. Desenho da investigação



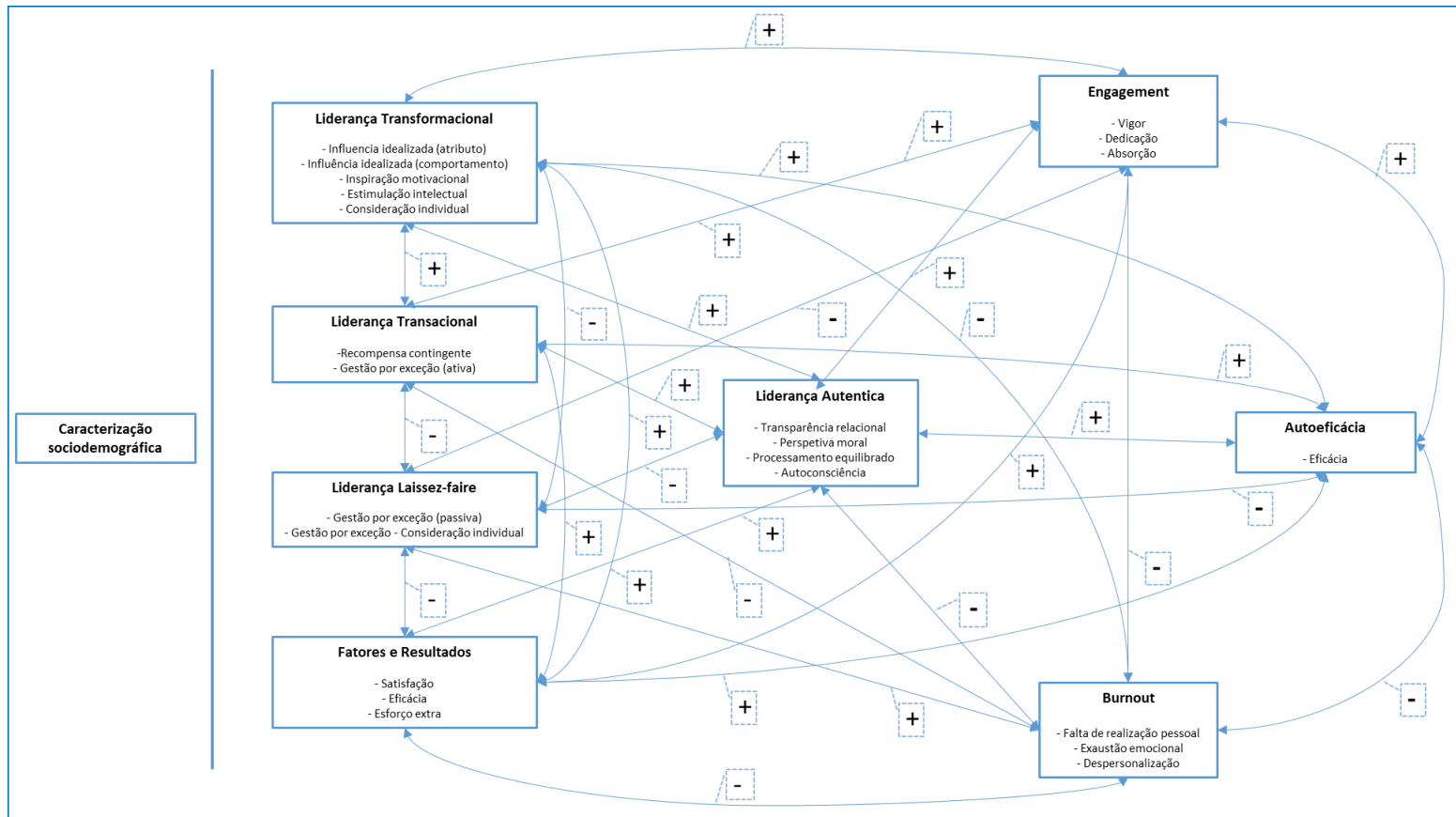
Fonte. Elaboração Própria

3.10 Modelo da Investigação

Para o modelo de investigação foi elaborado um esquema gráfico de forma a resumir a investigação. Desta forma a figura 12 representa o modelo de investigação

proposto para o presente trabalho.

Figura 3. Modelo da investigação



Fonte. Elaboração Própria

Capítulo 4

4 Apresentação de resultados

O tratamento dos dados das escalas, foi obtido através das aplicações informáticas *Microsoft Excel® versão 2016 e IBM Statistical Package for Social Sciences® versão 25* ambas para o sistema operativo *Windows*.

Foi efetuada a estatística descritiva da amostra em estudo, assim como das variáveis e das respetivas dimensões. Posteriormente foram efetuados os testes de normalidade, nomeadamente o teste de Kolmogorov-Smirnov (Maroco 2018) para se identificar que tipo de coeficiente de correlação é mais adequado, sendo utilizado o coeficiente Pearson no caso de uma distribuição normal e o coeficiente Spearman caso não seja uma distribuição normal (Maroco 2018). O objetivo final é assim a verificação das associações existentes entre escalas, variáveis e dimensões.

4.1 Estatística Descritiva

Neste ponto iremos enunciar as estatísticas descritivas relativamente às variáveis, os testes de normalidade assim como correlações entre as variáveis e respetivas dimensões.

4.1.1 Estatística Descritiva – *Multifactorial Leadership Questionnaire*

Serão descritos os resultados obtidos pela aplicação do MLQ, quer os valores para o construto das variáveis, quer os valores para as suas respetivas dimensões.

O MLQ é composto por quatro variáveis, doze dimensões e contem 45 itens. As variáveis são liderança transformacional composta pelas cinco dimensões (influência idealizada - atributo, influência idealizada – comportamento, inspiração motivacional, estimulação intelectual, consideração individual) contendo 20 itens, a liderança transacional composta por duas dimensões (Recompensa contingente e Gestão por exceção

- ativa) e 8 itens, liderança *Laissez-faire* composta por duas dimensões (Gestão por exceção – passiva e Gestão por exceção - *Laissez-faire*) contendo 8 itens e Fatores e resultados composta por três dimensões (Satisfação, Eficácia e Esforço extra) e 9 itens.

4.1.1.1 Estatística Descritiva – Liderança Transformacional

Serão descritos os resultados obtidos pela aplicação do MLQ da variável liderança transformacional, quer os valores para o construto da variável, quer os valores para as suas cinco dimensões.

As dimensões da liderança transformacional, composta por 20 itens, são, conforme já referido, a influencia idealizada (atributo), a influência idealizada (comportamento), a inspiração motivacional, a estimulação intelectual e a consideração individual.

Na tabela 16 apresentamos a estatística descritiva relativamente à média da escala geral e às dimensões que a compõem:

Tabela 16. Estatística Descritiva – Liderança Transformacional

Variável / Dimensão	N	Média	Desvio Padrão	Moda
Liderança transformacional	75	3,25	.59	3,15
Influencia idealizada (atributo)	75	3,41	.62	4,00
Influência idealizada (comportamento)	75	3,16	.62	3,75
Inspiração motivacional	75	3,28	.72	4,00
Estimulação intelectual	75	3,21	.67	3,00
Consideração individual	75	3,20	.63	3,75

Fonte. Elaboração Própria

Verifica-se que a liderança transformacional regista valores médios relativamente elevados em todas as suas dimensões. De referir que o valor mais elevado é o da dimensão influencia idealizada (atributo) sendo o valor mais baixo o da dimensão Influência

idealizada (comportamento). As dimensões Inspiração motivacional, Estimulação intelectual e Consideração individual apresentam valores inferiores à dimensão, influência idealizada (atributo) mas superiores à dimensão Influência idealizada (comportamento).

Isto poderá ser sugestivo de que o estilo de liderança transformacional é o estilo de liderança mais percebido pelos colaboradores e utilizado pelo líder, sendo a dimensão influência idealizada (atributo) e inspiração motivacional, o que mais percebem no estilo de liderança transformacional.

4.1.1.2 Estatística Descritiva – Liderança transaccional

Serão descritos os resultados obtidos pela aplicação do MLQ da variável liderança transaccional, quer os valores para o construto da variável, quer os valores para as suas duas dimensões.

As dimensões da liderança transaccional, composta por 8 itens, são, conforme já referido, a Recompensa contingente e a Gestão por excepção (ativa).

Na tabela 17 apresentamos a estatística descritiva relativamente à média da escala geral e às dimensões que a compõem:

Tabela 17. Estatística Descritiva – Liderança Transaccional

Variável / Dimensão	N	Média	Desvio Padrão	Moda
Liderança transaccional	75	2,88	.60	3,50
Recompensa contingente	75	3,11	.70	3,25
Gestão por excepção (ativa)	75	2,27	.68	2,75

Fonte. Elaboração Própria.

Verifica-se que a liderança transaccional regista valores médios relativamente baixos. De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão

recompensa contingente sendo o valor mais baixo o da dimensão Gestão por exceção (ativa).

4.1.1.3 Estatística Descritiva – Liderança *Laissez-faire*

Neste ponto serão descritos os resultados obtidos pela aplicação do MLQ da variável Liderança *Laissez-faire*, quer os valores para o construto da variável, quer os valores para as suas duas dimensões.

As dimensões da liderança transformacional, composta por 8 itens, são, conforme já referido, Gestão por exceção (passiva), Gestão por exceção (*Laissez-faire*).

Na tabela 18 apresentamos a estatística descritiva relativamente à média da escala geral e às dimensões que a compõem:

Tabela 18. Estatística Descritiva – Liderança *Laissez-faire*

Dimensão	N	Média	Desvio Padrão	Moda
Liderança <i>Laissez-faire</i>	75	1,05	.43	0,63
Gestão por exceção (passiva)	75	1,42	.47	1,25
Gestão por exceção (<i>Laissez-faire</i>)	75	0,67	.55	0,50

Fonte. Elaboração Própria.

Verifica-se que a liderança *Laissez-faire* regista valores médios significativamente baixos. De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão gestão por exceção (passiva) sendo o valor mais baixo o da dimensão gestão por exceção (*Laissez-faire*).

4.1.1.4 Estatística Descritiva – Fatores e resultados

Neste ponto serão descritos os resultados obtidos pela aplicação do MLQ da variável fatores e resultados, quer os valores para o construto da variável, quer os valores para as suas três dimensões.

As dimensões da liderança transformacional, composta por 9 itens, são, conforme já referido, a satisfação, a eficácia e o esforço extra.

Na tabela 19 apresentamos a estatística descritiva relativamente à média da escala geral e às dimensões que a compõem:

Tabela 19. Estatística Descritiva – Fatores e resultados

Variável / Dimensão	N	Média	Desvio Padrão	Moda
Fatores e resultados	75	3,31	.63	4,00
Satisfação	75	3,47	.63	4,00
Eficácia	75	3,34	.63	3,50
Esforço extra	75	3,17	.75	4,00

Fonte. Elaboração Própria.

Verifica-se que a variável fatores e resultados, regista valores médios relativamente elevados. De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da satisfação seguido da eficácia, sendo o valor mais baixo o da dimensão esforço extra.

4.1.2 Estatística Descritiva – Liderança autêntica

Outro instrumento aplicado nesta investigação foi o instrumento ALQ. Serão aqui descritos os resultados obtidos pela aplicação do ALQ, quer os valores para o construto da

variável, quer os valores para as suas respetivas dimensões.

O ALQ é composto por quatro variáveis e contam 16 itens. As variáveis são transparência relacional com 5 itens, a perspetiva moral internalizada com 4 itens, o processamento equilibrado com 3 itens e a autoconsciência com 4 itens.

Na tabela 20 apresentamos a estatística descritiva relativamente à média da escala geral e às dimensões que a compõem:

Tabela 20. Estatística Descritiva – Liderança Autêntica

Variável / Dimensão	N	Média	Desvio Padrão	Moda
Liderança autêntica	75	4,20	.63	4,00
Transparência relacional	75	4,22	.69	5,00
Perspetiva moral internalizada	75	4,24	.67	5,00
Processamento equilibrado	75	4,13	.78	4,67
Autoconsciência	75	4,19	.69	4,75

Fonte. Elaboração Própria.

Verifica-se que a liderança autêntica regista valores médios elevados. De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão perspetiva moral internalizada, seguido da transparência relacional, da autoconsciência sendo o valor mais baixo o da dimensão processamento equilibrado.

4.1.3 Estatística Descritiva – *Engagement*

Outro instrumento aplicado nesta investigação foi o instrumento UWES. Serão aqui descritos os resultados obtidos pela aplicação do UWES, quer os valores para o construto da variável, quer os valores para as suas respetivas dimensões.

O UWES é composto por três variáveis e contam 17 itens. As variáveis são vigor com 6 itens, a dedicação com 5 itens e a absorção com 6 itens.

Na tabela 21 apresentamos a estatística descritiva relativamente à média da escala geral e às dimensões que a compõem:

Tabela 21. Estatística Descritiva – *Engagement*

Dimensão	N	Média	Desvio Padrão	Moda
Engagement	75	4,58	.92	4,88
Vigor	75	4,79	.83	4,67
Dedicação	75	4,62	1.11	5,00
Absorção	75	4,42	0.99	5,00

Fonte. Elaboração Própria.

Verifica-se que o *engagement* regista valores médios moderadamente elevados. De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão vigor, seguido da dedicação, da autoconsciência sendo o valor mais baixo o da dimensão absorção.

4.1.4 Estatística Descritiva – *Burnout*

Outro instrumento aplicado nesta investigação foi o instrumento MBI. Serão aqui descritos os resultados obtidos pela aplicação do MBI, quer os valores para o construto da variável, quer os valores para as suas respetivas dimensões.

O MBI é composto por três variáveis e contem 22 itens. As variáveis são falta de realização pessoal com 8 itens, a exaustão emocional com 9 itens e a despersonalização com 5 itens.

Na tabela 22 apresentamos a estatística descritiva relativamente à média da escala geral e às dimensões que a compõem:

Tabela 22. Estatística Descritiva – *Burnout*

Variável / Dimensão	N	Média	Desvio Padrão	Moda
<i>Burnout</i>	75	2,37	0.53	2,18
Falta de realização pessoal	75	4,27	0.69	4,13
Exaustão emocional	75	1,36	1.03	0,22
Despersonalização	75	1,13	0.87	1,00

Fonte. Elaboração Própria.

Verifica-se que a variável Burnout regista valores médios baixos. De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão falta de realização pessoal com um valor elevado, seguido de valores bastante baixos quanto à exaustão emocional sendo o valor mais baixo o da dimensão despersonalização.

4.1.5 Estatística Descritiva – Autoeficácia

Outro instrumento aplicado nesta investigação foi o instrumento GSE. Serão aqui descritos os resultados obtidos pela aplicação do GSE, que não contem qualquer dimensão, sendo por isso unidimensional contendo 10 itens.

Na tabela 23 apresentamos a estatística descritiva relativamente à média da escala:

Tabela 23. Estatística Descritiva – Autoeficácia

Variável / Dimensão	N	Média	Desvio Padrão	Moda
Autoeficácia	75	3,47	0.37	3,50

Fonte. Elaboração Própria.

Quanto à autoeficácia, verifica-se um valor médio elevado face à escala.

De seguida apresentamos as associações entre as variáveis em estudo no sentido de alcançarmos a sua direção e respetiva intensidade.

4.2 Inferências Estatísticas

Neste ponto serão apresentadas as análises inferenciais consideradas pertinentes de forma a verificar as correlações entre as variáveis como um todo, entre escalas e variáveis assim como as correlações entre as variáveis e as várias dimensões das variáveis. Será também efetuado o teste de normalidade para se aferir a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos de forma a efetuar as correlações.

4.2.1 Teste de Normalidade kolmogorov-smirnov

Para verificar se uma distribuição da amostra é normal ou não, são utilizados os testes de normalidade. Os testes de normalidade permitem verificar se a estatística a aplicar é paramétrica seguindo assim uma distribuição normal aplicando-se o coeficiente de Pearson ou é não paramétrica, não seguindo uma distribuição normal, aplicando assim o coeficiente de Spirman.

Para Tuckman (2000), os testes paramétricos baseiam-se em medidas intervalares da variável dependente (um parâmetro ou característica quantitativa de uma população) e a utilização deste tipo de testes exige que sejam cumpridos três pressupostos ou requisitos, sendo eles a distribuição normal (uma distribuição normal é aquela que é perfeitamente simétrica à volta da média), homogeneidade dos dados (quando a variância ou a variabilidade dos dados, nos grupos, for igual ou homogénea) e variáveis intervalares e contínuas (testes paramétricos, podem aplicar-se apenas em dados, medidas relativas à variável dependente, que constituem uma escala de intervalos, ou seja, têm entre si intervalos contínuos e iguais).

Os testes não paramétricos, requerem menos pressupostos para as distribuições. Baseiam-se em dados ordinais e nominais e são mais adequados para a análise de testes de hipóteses. São também adequados para a análise de amostras grandes, em que os

pressupostos paramétricos não se verifiquem, assim como para as amostras pequenas e para as investigações que envolvam hipóteses cujos processos de medida sejam ordinais (Tuckman 2000).

Para Maroco (2010) os testes paramétricos requerem que seja conhecida a forma de distribuição, enquanto os não paramétricos não requerem à partida, esse mesmo conhecimento. Para este autor, os testes paramétricos são mais robustos comparativamente aos não paramétricos, tendo em consideração aos erros de “conclusão pela existência de efeitos significativos que de facto não ocorrem na população”, ou erros tipo I (Maroco, 2010, p.137), diminuindo essa mesma robustez caso haja incumprimento ou violação da normalidade.

Para Maroco (2018) e Ruppert (2004), o valor de 0,05 é o valor mais utilizado para determinar se uma amostra possui distribuição normal ou não. Enquanto dados superiores a esse valor indicam que os dados resultam de uma distribuição normal, dados inferiores a esse mesmo valor indicam que os dados não resultam de uma distribuição normal.

Assim e, conforme já referido, caso a amostra possua uma distribuição normal, será utilizado o coeficiente de Pearson sendo que caso amostra não possua uma distribuição normal, será utilizado o coeficiente de Spearman.

Tabela 24. Teste de normalidade

	Questionário Multifatorial de Liderança	Liderança Autêntica	Engagement	Burnout	Autoeficácia
N	75	75	75	75	75
Diferenças mais extremas					
Absoluto	,164	,118	,186	,209	,099
Positivo	,092	,101	,085	,209	,076
Negativo	-,164	-,118	-,186	-,088	-,099
Estatística do teste	,164	,118	,186	,209	,099
Significância Sig. (bilateral)	,000	,011	,000	,000	,068
Sig exata (bilateral)	,031	,225	,010	,002	,431
Probabilidade de ponto	,000	,000	,000	,000	,000

Fonte. Elaboração Própria.

De acordo com os resultados, os dados das variáveis do Questionário Multifatorial de Liderança com as variáveis liderança transformacional, liderança transacional, liderança Laissez-faire, fatores e resultados, a variável engagement e a variável burnout, não possuem uma distribuição normal, uma vez que os dois valores de significância são menores que 0.05 em ambas as variáveis, ou seja, não é possível garantir que esta amostra possua uma distribuição normal e, por essa razão, será utilizado o coeficiente de Spearman no tratamento estatístico da associação entre variáveis.

Já a variável Autoeficácia, de acordo com os dados, possui uma distribuição normal, sendo assim possível assumir, de acordo com os autores, que esta amostra possui uma distribuição normal, pelo que neste caso, será utilizada o coeficiente Pearson no tratamento estatístico da associação entre variáveis.

4.2.2 Correlações entre escalas e variáveis

Neste ponto faremos a correlação entre escalas e variáveis em estudo.

Feito o teste de normalidade e verificado que no caso da escala MLQ, ALQ, UWES, MBI, assim como no caso da variável liderança transformacional, liderança transacional, liderança Laissez-faire, fatores e resultados, não possuem uma distribuição normal para aplicação do coeficiente de correlação paramétrico (0,5), foi selecionado o não paramétrico ou coeficiente de Spearman para a correlação entre escalas e variáveis. No caso da escala GSE, uma vez verificado que a mesma possui uma distribuição normal, podemos proceder à aplicação do coeficiente de correlação paramétrico ou coeficiente de Pearson.

Quanto às correlações, é relevante referir que quando a correlação é significativa no nível 0,01**, significa que a mesma é estatisticamente significativa a 99% ($p < 0,01$), e quando a correlação é significativa no nível 0,05*, significa que a mesma é estatisticamente significativa a 95% ($p < 0,05$).

De salientar ainda que quando a correlação é entre 0,1 e 0,29, é considerada uma correlação baixa. Quando a correlação é entre 0,3 e 0,49, a correlação é considerada moderada. Quando a correlação é entre 0,5 e 0,99 a correlação é considerada elevada.

A tabela 7 mostra as correlações verificadas entre a escala MLQ, ALQ, UWES,

MBI, a variável liderança transformacional, liderança transacional, liderança Laissez-faire, fatores e resultados, utilizando o coeficiente Spearman, e no caso do GSE utilizando o coeficiente Pearson.

Tabela 25. Associações entre escalas e variáveis

			Associação entre as variáveis								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Spearman	1. Multifatorial de Liderança	Coeficiente de Correlação	1	,926**	,823**	-,358**	,820**	,743**	,581**	-0,211	,306**
	2. Liderança Transformacional	Coeficiente de Correlação	,926**	1	,660**	-,509**	,824**	,796**	,590**	-0,178	0,324**
	3. Liderança Transacional	Coeficiente de Correlação	,823**	,660**	1	-,323**	,528**	,509**	,419**	-0,114	0,262*
	4. Liderança Laissez-faire	Coeficiente de Correlação	-,358**	-,509**	-,323**	1	-,539**	-,532**	-,271*	-0,048	-0,113
	5. Fatores e resultados	Coeficiente de Correlação	,820**	,824**	,528**	-,539**	1	,824**	,519**	-0,200	0,191
	6. Liderança Autentica	Coeficiente de Correlação	,743**	,796**	,509**	-,532**	,824**	1	,456**	-,283*	0,162
	7. Engagement	Coeficiente de Correlação	,581**	,590**	,419**	-,271*	,519**	,456**	1	-0,107	,426**
	8. Burnout	Coeficiente de Correlação	-0,211	-0,178	-0,114	-0,048	-0,200	-,283*	-0,107	1	-,300**
Pearson	9. Autoeficácia	Coeficiente de Correlação	,306**	0,324**	0,262*	-0,113	0,191	0,162	,426**	-,300**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte. Elaboração Própria.

a) Correlações positivas e estatisticamente significativas entre escalas e variáveis:

De acordo com os dados obtidos, foram encontradas correlações positivas e estatisticamente significativas entre algumas escalas e variáveis, nomeadamente entre a escala MLQ e a variável liderança transformacional ($p_s=0,926$; $p<0,01$), entre a escala MLQ e a variável liderança transacional ($p_s=0,823$; $p<0,01$), entre a escala MLQ e a

variável fatores e resultados ($\rho=0,820$; $p<0,01$), entre a escala MLQ e a ALQ ($\rho=0,743$; $p<0,01$), entre a escala MLQ e UWES ($\rho=0,581$; $p<0,01$), entre a escala MLQ e GSE ($\rho=0,306$; $p<0,01$), entre a variável liderança transformacional e a variável liderança transacional ($\rho=0,660$; $p<0,01$), entre a variável liderança transformacional e a variável fatores e resultados ($\rho=0,824$; $p<0,01$), entre a variável liderança transformacional e ALQ ($\rho=0,796$; $p<0,01$), entre a variável liderança transformacional e WUES ($\rho=0,590$; $p<0,01$), entre a variável liderança transformacional e GSE ($\rho=0,324$; $p<0,01$), entre a variável liderança transacional a variável fatores e resultados ($\rho=0,528$; $p<0,01$), entre a variável liderança transacional e ALQ ($\rho=0,509$; $p<0,01$), entre a variável liderança transacional e WUES ($\rho=0,419$; $p<0,01$), entre a variável liderança transacional e GSE ($\rho=0,262$; $p<0,05$), entre a variável fatores e resultados e ALQ ($\rho=0,824$; $p<0,01$), entre a variável fatores e resultados e WUES ($\rho=0,519$; $p<0,01$), entre a escala ALQ e WUES ($\rho=0,456$; $p<0,01$), entre a escala WUES e GSE ($\rho=0,426$; $p<0,01$).

b) Correlações positivas, mas não estatisticamente significativas entre escalas e variáveis:

Também de acordo com os dados obtidos, foram encontradas algumas correlações positivas, mas não estatisticamente significativas entre escalas e variáveis, nomeadamente entre fatores e resultados e GSE ($\rho=0,191$) e entre a variável ALQ e GSE ($\rho=0,162$). Apesar de os valores não serem estatisticamente significativos, os mesmos não deixam de ser relevantes.

c) Correlações Negativas e estatisticamente significativas entre escalas e variáveis:

Por outro lado e também de acordo com os dados obtidos, foram encontradas correlações negativas e estatisticamente significativas, nomeadamente entre a escala MLQ e a variável liderança Laissez-faire ($\rho= -0,358$; $p<0,01$), entre a escala a liderança transformacional e a variável liderança Laissez-faire ($\rho= -0,509$; $p<0,01$), entre a liderança transacional e a variável liderança Laissez-faire ($\rho=-0,323$; $p<0,01$), entre a variável liderança Laissez-faire e a variável fatores e resultados ($\rho=-0,539$; $p<0,01$), entre a variável liderança Laissez-faire e ALQ ($\rho=-0,532$; $p<0,01$), entre a variável liderança Laissez-faire e WUES ($\rho=0,271$; $p<0,05$), entre a escala ALQ e MBI ($\rho=-0,283$; $p<0,05$) e entre a escala MBI e GSE ($\rho=-0,300$; $p<0,01$).

d) Correlações negativas, mas não estatisticamente significativas entre escalas e variáveis:

Mais uma vez, de acordo com os dados obtidos, foram encontradas correlações negativas, mas não estatisticamente significativas, nomeadamente entre as escalas MLQ e MBI ($p=-0,211$), entre a liderança transformacional e MBI, ($p=-0,178$), entre liderança transacional e MBI ($p=-0,114$), entre a variável liderança Laissez-faire e a escala MBI ($p=-0,048$), entre a variável liderança Laissez-faire e escala GSE ($p=-0,113$), entre a variável fatores e resultados e MBI ($p=-0,200$) e entre a escala WUES e MBI ($p=-0,107$). Mais uma vez, apesar destes valores não serem estatisticamente significativos, os mesmos não deixam de ser pertinentes e interessantes.

Em suma, destacamos:

A existência de correlações estatisticamente significativas positivas e elevadas entre a escala MLQ a variável Liderança transformacional, a variável Liderança transacional, fatores e resultados, a liderança autêntica, engagement, entre a Liderança transformacional a Liderança transacional, fatores e resultados, liderança autêntica, engagement, entre a Liderança transacional, fatores e resultados, liderança autêntica, entre fatores e resultados, liderança autêntica, engagement, assim como correlações estatisticamente significativas positivas e moderadas entre a escala MLQ e autoeficácia, entre a Liderança transformacional e autoeficácia, entre liderança transformacional e engagement, entre liderança autêntica e engagement, entre engagement e autoeficácia, e correlações estatisticamente significativas positivas e baixas entre a Liderança transformacional e a autoeficácia.

Por outro lado, destacamos a existência de correlações estatisticamente significativas negativas e elevadas entre a escala liderança transformacional e a liderança Laissez-faire, entre a liderança Laissez-faire, fatores e resultados, liderança autêntica, também destacamos a existência de correlações estatisticamente significativas negativas e moderadas entre a escala MLQ e a liderança Laissez-faire, entre a escala liderança transacional e liderança Laissez-faire, entre a liderança Laissez-faire e finalmente destacamos a existência de correlações estatisticamente significativas negativas e baixas

entre a liderança Laissez-faire e engagement, entre a liderança autentica e burnout, e entre burnout e autoeficácia.

4.2.3 Correlações entre as dimensões

Neste ponto faremos a correlação entre todas as dimensões dos constructos em estudo, com o objetivo de identificar as associações mais evidentes entre as dimensões.

As correlações entre as dimensões são essenciais uma vez que permitem aferir com mais rigor a forma como as variáveis se modificam em conjunto, não obstante de existirem já indicadores, de como os constructos estão associados entre si.

A tabela 26 mostra as correlações verificadas entre as dimensões utilizando o coeficiente Spearman, das variáveis da escala de MLQ, nomeadamente a liderança transformacional, liderança transacional, liderança Laissez-faire, fatores e resultados, das dimensões do ALQ, UWES, MBI, e da variável Autoeficácia que é unidimensional, utilizando o coeficiente Pearson.

Tabela 26. Associações entre dimensões

		Associações entre medidas																			
		2.	3.	4.	5.	6.	7.	12.	14.	16.	18.	19.	21.	23.	24.	25.	27.	28.	29.	30.	
Spearman	4. Inspiração motivacional	Coef. Cor.	,723**	,710**	1,000	,676**	,761**	,631**	-,516**	,765**	,792**	,588**	,662**	,672**	,534**	,571**	,506**	,443**	-,486**	-,260*	,298**
	5. Estimulação Intelectual	Coef. Cor.	,642**	,646**	,676**	1,000	,719**	,730**	-,461**	,520**	,657**	,536**	,538**	,494**	,375**	,354**	,340**	,382**	-,466**	-,230*	,336**
	6. Consideração individual	Coef. Cor.	,761**	,727**	,761**	,719**	1,000	,670**	-,559**	,639**	,751**	,606**	,687**	,732**	,423**	,510**	,514**	,509**	-,487**	-,301**	,233*
	8. Recompensa contingente	Coef. Cor.	,647**	,617**	,631**	,730**	,670**	1,000	-,468**	,505**	,553**	,446**	,484**	,524**	,406**	,448**	,422**	,294*	-,354**	-0,123	,363**
	12. Gestão p. exceção (Laissez-faire)	Coef. Cor.	-,550**	-,446**	-,516**	-,461**	-,559**	-,468**	1,000	-,665**	-,556**	-,627**	-,539**	-,596**	-0,221	-,291*	-,269*	-,364**	0,173	0,156	-0,157
Pearson	16. Esforço extra	Coef. Cor.	,747**	,639**	,792**	,657**	,751**	,553**	-,556**	,730**	1,000	,624**	,672**	,729**	,455**	,509**	,459**	,455**	-,423**	-,269*	0,213
	20. Proc. equilibrado	Coef. Cor.	,635**	,572**	,664**	,578**	,724**	,542**	-,518**	,606**	,694**	,675**	,695**	,717**	,460**	,473**	,444**	,409**	-,404**	-,284*	0,193
	30. Autoeficácia	Coef. Cor.	,273*	,330**	,298**	,336**	,233*	,363**	-0,157	0,174	0,213	0,146	0,129	0,120	,403**	,397**	,411**	,505**	-,441**	-,504**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte. Elaboração Própria.

Face à dimensão da investigação, nomeadamente a quantidade de variáveis e dimensões das mesmas, optamos por apenas evidenciar e discutir apenas as que consideramos mais relevantes, nomeadamente as correlações estatisticamente significativas positivas e negativas levantadas nas hipóteses.

Nesse sentido foram encontradas:

a) Correlações positivas e estatisticamente significativas:

Correlações positivas, estatisticamente significativas e elevadas entre a dimensão Inspiração motivacional e as dimensões Perspetiva moral ($\rho=0,662$; $p<0,01$), vigor ($\rho=0,534$; $p<0,01$), absorção ($\rho=0,506$; $p<0,01$), entre a dimensão estimulação intelectual e as variáveis satisfação ($\rho=0,520$; $p<0,01$), esforço extra ($\rho=0,657$; $p<0,01$), entre a dimensão Consideração individual e as dimensões satisfação ($\rho=0,639$; $p<0,01$), transparência relacional ($\rho=0,606$; $p<0,01$), dedicação ($\rho=0,510$; $p<0,01$), entre a dimensão Recompensa contingente e as dimensões satisfação ($\rho=0,505$; $p<0,01$) e esforço extra ($\rho=0,553$; $p<0,01$), entre a dimensão Esforço extra e as dimensões Influência idealizada (atributo) ($\rho=0,747$; $p<0,01$), Inspiração motivacional ($\rho=0,792$; $p<0,01$), Consideração individual ($\rho=0,751$; $p<0,01$), Recompensa contingente ($\rho=0,553$; $p<0,01$), Perspetiva moral ($\rho=0,672$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,729$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,509$; $p<0,01$), entre a dimensão Processamento equilibrado e as dimensões Consideração individual ($\rho=0,724$; $p<0,01$), Recompensa contingente ($\rho=0,542$; $p<0,01$), satisfação ($\rho=0,606$; $p<0,01$), entre a dimensão autoeficácia e a dimensão Falta de realização pessoal ($\rho=0,505$; $p<0,01$).

Correlações positivas, estatisticamente significativas e moderadas entre a dimensão estimulação intelectual e as variáveis dedicação ($\rho=0,354$; $p<0,01$), absorção ($\rho=0,340$; $p<0,01$) e autoeficácia ($\rho=0,336$; $p<0,01$), entre a dimensão Consideração individual e a dimensão vigor ($\rho=0,423$; $p<0,01$), entre a dimensão Processamento equilibrado e as dimensões dedicação ($\rho=0,473$; $p<0,01$) e Falta de realização pessoal ($\rho=0,409$; $p<0,01$), entre a autoeficácia e as dimensões Influência idealizada (Comportamento) ($\rho=0,330$; $p<0,01$), Estimulação Intelectual ($\rho=0,336$; $p<0,01$) e dedicação ($\rho=0,397$; $p<0,01$).

Correlações positivas, estatisticamente significativas e baixas entre a dimensão Inspiração motivacional e a dimensão autoeficácia ($\rho=0,298$; $p<0,01$), entre a correlação Consideração individual e a autoeficácia ($\rho=0,233$; $p<0,01$).

b) Correlações positivas, mas não estatisticamente significativas:

Correlações positivas, mas não estatisticamente significativa e baixa entre a dimensão entre a dimensão Processamento equilibrado e autoeficácia ($\rho=0,193$).

c) Correlações negativas e estatisticamente significativas:

Correlações negativas, estatisticamente significativo e elevadas entre a dimensão Consideração individual e Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho=-0,559$; $p<0,01$), entre a dimensão Gestão por exceção (Laissez-faire) e as dimensões Consideração individual ($\rho=-0,559$; $p<0,01$), satisfação ($\rho=-0,665$ $p<0,01$), e Transparência relacional ($\rho=-0,627$; $p<0,01$), entre a dimensão Esforço extra e Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho=-0,556$; $p<0,01$), entre a dimensão Processamento equilibrado e Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho=-0,518$; $p<0,01$).

Correlações negativas, estatisticamente significativo e moderado entre a dimensão entre Inspiração motivacional e a dimensão exaustão ($\rho=-0,486$; $p<0,01$), entre a dimensão Consideração individual e despersonalização ($\rho=-0,301$; $p<0,01$), entre a dimensão Esforço extra e exaustão emocional ($\rho=-0,423$; $p<0,01$) e finalmente autoeficácia e a dimensão Exaustão emocional ($\rho=-0,441$; $p<0,01$).

Correlações negativas, estatisticamente significativo e baixa entre a dimensão Gestão por exceção (Laissez-faire) e dedicação ($\rho=-0,291$; $p<0,01$).

d) Correlações negativas, mas não estatisticamente significativas:

Correlações negativa, mas não estatisticamente significativa e baixa entre a dimensão Gestão por exceção (Laissez-faire) e autoeficácia ($\rho=-0,157$), entre a dimensão Processamento equilibrado e autoeficácia ($\rho=0,193$).

4.3 Síntese final de associações

Ao analisar os resultados na estatística descritiva obtidas nas escalas, verifica-se que a liderança transformacional regista valores médios relativamente elevados tanto na variável como em todas as suas dimensões (tabela 16). De referir que o valor mais elevado é o da dimensão influencia idealizada (atributo) sendo o valor mais baixo o da dimensão Influência idealizada (comportamento). As dimensões Inspiração motivacional, Estimulação intelectual e Consideração individual apresentam valores inferiores à dimensão, influencia idealizada (atributo) mas superiores à dimensão Influência idealizada (comportamento).

Verifica-se também que a liderança transacional (tabela 17) regista valores médios relativamente baixos tanto na variável como em todas as suas dimensões. De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão recompensa contingente sendo o valor mais baixo o da dimensão Gestão por exceção (ativa).

Quanto à liderança *Laissez-faire* podemos verificar que a variável regista valores médios significativamente baixos assim como as suas dimensões (tabela 18). De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão gestão por exceção (passiva) sendo o valor mais baixo o da dimensão gestão por exceção (*Laissez-faire*).

Quanto à variável fatores e resultados, é possível verificar que a mesma regista valores médios relativamente elevados assim como as suas dimensões (tabela 19). De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da satisfação seguido da eficácia, sendo o valor mais baixo o da dimensão esforço extra.

É possível também verificar que a variável liderança autêntica regista valores médios elevados assim como as suas dimensões (tabela 20). De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão perspetiva moral internalizada, seguido da transparência relacional, da autoconsciência sendo o valor mais baixo o da dimensão processamento equilibrado.

Quanto à variável *engagement*, a mesma regista valores médios moderadamente elevados assim como as suas dimensões (tabela 21). De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão vigor, seguido da dedicação, da autoconsciência sendo o valor mais baixo o da dimensão absorção.

Por outro lado, a variável Burnout verifica-se que a mesma regista valores médios baixos (tabela 22). De referir que quanto às dimensões o valor mais elevado é o da dimensão

falta de realização pessoal com um valor positivo e elevado, seguido de valores negativos e baixos quanto à exaustão emocional, sendo o valor mais baixo o da dimensão despersonalização (tabela 22).

Finalmente, quanto à autoeficácia, verifica-se um valor médio elevado (tabela 23) e sendo esta variável unidimensional, a mesma não tem dimensões.

Também como se pode verificar ao longo da demonstração de resultados, existem várias correlações positivas, negativas e, estatisticamente significativas, quer entre as variáveis quer entre dimensões, ou seja, quer intra quer extra escala.

De destacar as associações positivas, estatisticamente significativas e elevadas entre a escala MLQ e entre as variáveis liderança autêntica, engagement e autoeficácia, e positivas, estatisticamente significativas e moderadas entre a autoeficácia. Por outro lado as associações negativas, não estatisticamente significativas e baixas entre a escala MLQ e entre a variável burnout. Também de destacar as associações positivas, estatisticamente significativas entre a liderança transformacional, a transacional, fatores e resultados, liderança autêntica, engagement, e finalmente entre a autoeficácia a liderança transformacional, transacional e engagement.

Por fim, foram encontradas várias associações positivas, estatisticamente significativas entre as dimensões das variáveis acima, assim como algumas associações negativas e estatisticamente significativas entre algumas das dimensões.

Uma vez apresentados os resultados obtidos através da aplicação das escalas, pretendemos perceber se os resultados da presente investigação vão ao encontro do enquadramento conceptual e das investigações empíricas dos vários autores. Neste capítulo pretendemos dar também resposta à questão central, o objetivo geral, os objetivos específicos assim como a verificação das hipóteses levantadas. De referir ainda que face à dimensão da investigação, nomeadamente a quantidade de variáveis e dimensões das mesmas, optamos por apenas evidenciar e discutir apenas as que consideramos mais relevantes, nomeadamente as correlações estatisticamente significativas positivas e negativas levantadas nas hipóteses. Mais uma vez, não podemos esquecer que estas correlações são associações entre os constructos, e que a estatística é uma probabilidade associada, existindo inúmeros outros fatores que podem influenciar os resultados.

No capítulo seguinte os resultados serão discutidos à luz do enquadramento conceptual, não esquecendo que estas correlações são associações entre os constructos, e que a estatística é uma probabilidade associada, existindo inúmeros fatores que podem influenciar os resultados.

Capítulo 5

5 Discussão de resultados

No presente capítulo, discutimos os resultados à luz do enquadramento conceptual.

Ao analisar os resultados tanto na estatística descritiva como na associação entre escalas, os resultados poderão ser sugestivos de que o estilo de liderança transformacional é o estilo de liderança mais percecionado pelos colaboradores e utilizado pelo líder, sendo a dimensão influência idealizada (atributo) e inspiração motivacional, o que mais percecionam no estilo de liderança transformacional. O estilo de liderança transformacional é um estilo de menos percecionado pelos colaboradores em contraponto com os resultados da liderança transformacional, sendo, no entanto, dentro dessa variável, a dimensão recompensa contingente a mais percecionada. Apesar de registar valores positivos, os mesmos são inferiores aos registados pela liderança transformacional. Já quanto à liderança *Laissez-faire*, podemos perceber que é o estilo de liderança menos percecionado pelos colaboradores em contraponto com os resultados da liderança transformacional e liderança transformacional, tendo registado valores bastante baixos e negativos. A liderança autêntica apresenta um valor médio elevado e superior ao observado para o estilo da liderança transformacional e dos restantes estilos de liderança. Isto poderá ser sugestivo de que a liderança autêntica é percecionada pelos colaboradores e que dentro desta variável, as dimensões perspectiva moral internalizada e transparência relacional são as mais percecionadas. Quanto aos fatores e resultados apresentam um valor médio alto, inclusive, superior ao observado para o estilo da liderança transformacional e dos restantes estilos de liderança, sendo as componentes satisfação e eficácia com a liderança as que assumem maior preponderância, não obstante de o esforço extra demonstra um resultado também elevado, sendo um dado sugestivo de que, em termos gerais, os colaboradores têm níveis de satisfação e eficácia, elevados, assim como níveis de esforço extra também elevados. Quanto ao *engagement*, e analisando os valores, os mesmos poderão ser sugestivos de que existem níveis modernamente elevados de *engagement* e que dentro desta variável, os colaboradores sentem vigor e dedicação. Por outro lado, e quanto ao *burnout*, os valores são sugestivos de que existem níveis baixos burnout, sendo de salientar

que o resultado da dimensão realização pessoal, acompanha este indicador indo ao encontro por outro lado de níveis positivos de engagement, uma vez que da dimensão realização pessoal apresenta valores médios positivos e relativamente elevados. Por fim, e quanto aos valores de autoeficácia, podemos afirmar que existem indicadores sugestivos da existência de níveis elevados de Autoeficácia.

Em suma, podemos concluir que existem valores sugestivos de que os colaboradores percebem uma liderança transformacional com principal percepção de influência idealizada, inspiração motivacional e estimulação intelectual, ao mesmo tempo associada a uma liderança autêntica, com a percepção de elevada perspectiva moral internalizada e transparência relacional, com elevados fatores e resultados da liderança, havendo valores sugestivos de elevada satisfação e eficácia, possuindo níveis positivos de engagement principalmente no que toca ao vigor e dedicação, existindo por outro lado níveis baixos de burnout apresentando níveis de realização pessoal positivos e moderados e, por fim, indicadores sugestivos de uma percepção de níveis elevados de autoeficácia.

De seguida iremos analisar as correlações entre escalas e variáveis estatisticamente significativas positivas e negativas.

Em termos de correlações, podemos afirmar que existem várias correlações estatisticamente significativas tanto baixas, como moderadas e elevadas, quer positivas quer negativas, entre as várias variáveis e dimensões.

Com base na análise aos pontos 4.1.4. (Correlação de escalas e variáveis) a liderança transformacional, regista níveis de correlações mais significativos e elevados entre esta variável e a variável fatores e resultados, entre a variável liderança autêntica, engagement e autoeficácia, tendo por outro lado, associações estatisticamente significativas negativas e mais elevadas com o burnout, em comparação com os estilos de liderança transacional e Laissez-faire. Isto leva-nos a afirmar que a liderança transformacional está associada a maiores níveis resultados na liderança (nomeadamente satisfação, eficácia e esforço extra, assim como esta altamente relacionada com a liderança autêntica (correlações significativas e positivas tanto na variável liderança autêntica como em todas as suas dimensões), sugerindo assim que a liderança transformacional está associada a elevados níveis de liderança autêntica (apresenta níveis altos de da

característica autenticidade), estando também altamente associada com o engagement podendo promover níveis elevados de engagement (assim como em todas as dimensões do engagement), estando negativamente associada com o burnout ou estando associada a níveis baixos de burnout, podendo promover níveis baixos de burnout, e finalmente estando associada a níveis de autoeficácia.

Apesar de a liderança transacional, apresentar correlações positivas e significativas em algumas variáveis como fatores e resultados, liderança autêntica e alguns fatores do engagement, as mesmas correlações não são tão elevadas e significativas como as da liderança transformacional.

Já a liderança Laissez-faire, apresenta correlações significativas negativas nos fatores e resultados, na liderança autêntica, no engagement estando por isso em contraponto, associado ao burnout, e a níveis negativos de autoeficácia.

Quanto aos fatores e resultados, da escala MLQ, a mesma apresenta valores significativos positivos e elevados com a liderança autêntica, engagement e estatisticamente associados a baixos níveis de burnout.

Já quanto à liderança autêntica, a mesma está também associada a níveis elevados de *engagement*, estando inversamente associada a níveis baixos de burnout, e finalmente associada a níveis positivos de autoeficácia que, apesar de ter valores positivos, os mesmos não são estatisticamente significativos, o que nos indica que tem apesar de ter uma associação positiva a mesma não é estatisticamente significativa.

Quanto ao *engagement*, esta associação está inversamente associado ao burnout, ou seja, tem uma associação estatisticamente significativa negativa e alta. De referir ainda que é a variável engagement, é a variável que está mais associada a variável autoeficácia, podendo assumir que o engagement está significativamente associado a níveis eficácia.

Por fim, o burnout, está significativamente associado a baixos níveis de autoeficácia, estando a variável autoeficácia, como já referido, estatisticamente e significativamente associado a valores positivos quanto à liderança transformacional, altamente associado ao engagement e inversamente ao burnout.

Quanto às correlações de dimensões e mais uma vez, face à dimensão do estudo, e quantidade de dimensões, apenas foram tidas em consideração as significativas positivas

e negativas utilizadas nas hipóteses, encontrando-se a escala global das associações e respetiva descrição das várias correlações em no anexo.

Assim, e quanto às correlações de dimensões:

Com base na análise aos pontos 4.1.5. (associações entre dimensões), foram encontradas correlações estatisticamente significativas e elevadas entre a dimensão Inspiração motivacional e as dimensões Perspetiva moral ($\rho=0,662$; $p<0,01$), vigor ($\rho=0,534$; $p<0,01$), absorção ($\rho=0,506$; $p<0,01$), Correlações positivas, estatisticamente significativas e moderadas entre a dimensão inspiração motivacional e a dimensão falta de realização pessoal ($\rho=0,443$; $p<0,01$), Correlações positivas, Correlações negativas, estatisticamente significativo e moderado entre a dimensão entre Inspiração motivacional e a dimensão exaustão ($\rho=-0,486$; $p<0,01$), e correlações estatisticamente significativas e baixas entre a dimensão Inspiração motivacional e a dimensão autoeficácia ($\rho=0,298$; $p<0,01$).

Correlações positivas, estatisticamente significativas e elevadas entre a dimensão estimulação intelectual e as variáveis satisfação ($\rho=0,520$; $p<0,01$), esforço extra ($\rho=0,657$; $p<0,01$), Correlações positivas, estatisticamente significativas e moderadas entre a dimensão estimulação intelectual e as variáveis dedicação ($\rho=0,354$; $p<0,01$), absorção ($\rho=0,340$; $p<0,01$) e autoeficácia ($\rho=0,336$; $p<0,01$).

Correlações positivas, estatisticamente significativas e elevadas entre a dimensão entre a dimensão Consideração individual e as dimensões satisfação ($\rho=0,639$; $p<0,01$), transparência relacional ($\rho=0,606$; $p<0,01$), dedicação ($\rho=0,510$; $p<0,01$), Correlações positivas, estatisticamente significativas e moderadas entre a dimensão entre a dimensão Consideração individual e a dimensão vigor ($\rho=0,423$; $p<0,01$), Correlações positivas, estatisticamente significativas e baixas entre a dimensão entre a dimensão Consideração individual e a autoeficácia ($\rho=0,233$; $p<0,01$), Correlações negativas, estatisticamente significativo e elevadas entre a dimensão Consideração individual e Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho=-0,559$; $p<0,01$), Correlações negativas, estatisticamente significativo e moderado entre a dimensão Consideração individual e despersonalização ($\rho=-0,301$; $p<0,01$).

Correlações positivas, estatisticamente significativas e elevadas entre a dimensão entre a dimensão Recompensa contingente e as dimensões satisfação ($\rho=0,505$; $p<0,01$)

e esforço extra ($\rho=0,553$; $p<0,01$)

Correlações negativas, estatisticamente significativo e elevadas entre a dimensão Gestão por exceção (Laissez-faire) e as dimensões satisfação ($\rho=-0,665$ $p<0,01$), e Transparência relacional ($\rho=-0,627$; $p<0,01$), Correlações negativas, estatisticamente significativo e baixa entre a dimensão Gestão por exceção (Laissez-faire) e dedicação ($\rho=-0,291$; $p<0,01$), Correlações negativa, mas não estatisticamente significativa e baixa entre a dimensão Gestão por exceção (Laissez-faire) e autoeficácia ($\rho=-0,157$).

Correlações positivas, estatisticamente significativas e elevadas entre a dimensão Esforço extra e as dimensões Influência idealizada (atributo) ($\rho=0,747$; $p<0,01$), Inspiração motivacional ($\rho=0,792$; $p<0,01$), Consideração individual ($\rho=0,751$; $p<0,01$), Recompensa contingente ($\rho=0,553$; $p<0,01$), Perspetiva moral ($\rho=0,672$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,729$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,509$; $p<0,01$), Correlações negativas, estatisticamente significativo e elevadas entre a dimensão Esforço extra e Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho=-0,556$; $p<0,01$), Correlações negativas, estatisticamente significativo e moderado entre a dimensão Esforço extra e exaustão emocional ($\rho=-0,423$; $p<0,01$).

Correlações positivas, estatisticamente significativas e elevadas entre a dimensão Processamento equilibrado e as dimensões Consideração individual ($\rho=0,724$; $p<0,01$), Recompensa contingente ($\rho=0,542$; $p<0,01$), satisfação ($\rho=0,606$; $p<0,01$), Correlações positivas, estatisticamente significativas e moderadas entre a dimensão Processamento equilibrado e as dimensões dedicação ($\rho=0,473$; $p<0,01$) e Falta de realização pessoal ($\rho=0,409$; $p<0,01$), Correlações positivas, mas não estatisticamente significativa e baixa entre a dimensão Processamento equilibrado e autoeficácia ($\rho=0,193$) e Correlações negativas, estatisticamente significativo e elevadas entre a dimensão Processamento equilibrado e Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho=-0,518$; $p<0,01$).

Correlações positivas, estatisticamente significativas e elevadas entre a dimensão autoeficácia e a dimensão Falta de realização pessoal ($\rho=0,505$; $p<0,01$), Correlações positivas, estatisticamente significativas e moderadas entre a autoeficácia e as dimensões Influência idealizada (Comportamento) ($\rho=0,330$; $p<0,01$), Estimulação Intelectual ($\rho=0,336$; $p<0,01$) e dedicação ($\rho=0,397$; $p<0,01$), Correlações negativas, estatisticamente significativo e moderado entre autoeficácia e a dimensão Exaustão

emocional ($\rho_s = -0,441$; $p < 0,01$)

Estas associações seriam expectáveis à luz dos vários autores, dos modelos propostos e da literatura. A nível de liderança, de acordo com a abordagem de “*the full-range leadership theory*”, a liderança transformacional é vista como tendo maior eficácia quando comparada com a Laissez-faire e a transaccional, dado o seu potencial para influenciar inversamente o stress e o burnout dos liderados (BASS, 1990), estes resultados, vão ao encontro com os resultados verificados nesta investigação, tendo sido verificados, ($\rho_s = 0,773$; $p < 0,01$) para a liderança transformacional, ($\rho_s = 0,547$; $p < 0,01$) para a transaccional e ($\rho_s = -0,514$; $p < 0,01$) para a Laissez-faire. Os resultados deste estudo demonstram que os Estilos de Liderança - Transformacional ou Participativa e a Liderança Transaccional - influenciam de forma positiva o Engagement dos colaboradores, confirmando os resultados do estudo de Breevaart et al. (2014) e Podsakoff et al. (1996), para quem os Estilos de Liderança referidos influenciam positivamente o Engagement. Tal como acontece com a presente investigação, o estudo de Breevaart et al. (2014) concluiu que, apesar de ambos os Estilos de Liderança terem uma influência positiva no Engagement dos colaboradores, esta variável é mais suscetível à Liderança Transformacional do que à Transaccional, o que mais uma vez, vai ao encontro dos dados verificados.

Os resultados desta investigação parecem reforçar que o estilo de liderança transformacional desempenha um papel impulsionador de engagement nos colaboradores (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011), tal como que o comportamento de um líder transformacional em relação à “inspiração” tem enorme relevância na promoção do engagement dos colaboradores (Sahu, Pathardikar & Kumar 2018), o que também se verifica com os valores do presente estudo ($\rho_s = 0,662$; $p < 0,01$), sendo estes valores os valores mais altos encontrados na respetiva dimensão. Por outro lado, os estudos também indicam que as relações positivas associadas ao apoio do líder contribuem para o aumento de engagement por parte da equipa e que o desempenho dos empregados é melhor em face a essa mesma liderança positiva (Sahu, Pathardikar & Kumar 2018). Já Zhu, Avolio e Walumbwa (2009) mencionam que o aumento dos níveis de identificação dos colaboradores com o trabalho desenvolvido é o resultado espetável da liderança transformacional, que gera um incremento do envolvimento com o trabalho e,

consequentemente, um sentimento de que o seu contributo para esse trabalho é relevante para a organização, aumentando o engagement no trabalho.

No seu estudo, Cardoso (2009) refere também que os líderes transformacionais motivam os colaboradores para um desempenho superior às expectativas, o que contribui para transformar valores, crenças e atitudes – em resultado, os empregados desenvolvem o seu trabalho para além do seu interesse próprio, “através da influência idealizada (carisma), inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada”.

Os resultados deste estudo reforçam ainda mais a ideia de que a liderança tem influência no burnout, como resposta aos comportamentos positivos e negativos, exibidos e sentidos pelos líderes e pelas relações que estabelecem com os respetivos subordinados, que determinam de forma significativa os seus sentimentos de stress (Harms, 2017).

Quanto à liderança autêntica, este estudo constata que está altamente associada à liderança transformacional ($\rho=0,796$; $p<0,01$), o que confirma as conclusões de Bass e Steidlmeier (1999), segundo os quais a teoria da liderança autêntica se desenvolveu dentro da teoria da liderança transformacional. Diversos artigos, em particular as publicações de Price (2003), Jingping (2004) e Driscoll e McKee (2007) expressam essa transição da liderança transformacional para a liderança autêntica. Uma outra evidência desta relação de continuidade entre a liderança transformacional e autêntica resulta do histórico de investigações de Avolio e Walumbwa, sem dúvida dois dos principais investigadores da liderança autêntica em publicações anteriores sobre liderança transformacional, e ainda de Bass, autor de um dos principais estudos desta abordagem – “*Leadership and performance beyond expectation*”, de 1985.

A liderança autêntica é um constructo com enorme impacto nas atitudes e comportamentos dos seguidores, nomeadamente em relação à confiança, esperança e emoções positivas, relacionadas com as atitudes dos seguidores ao nível de empenho, significância, satisfação laboral e, consequentemente, no engagement. Por sua vez, estes geram comportamentos como o esforço extraordinário, a diminuição de comportamentos de desistência e o aumento da performance laboral (Avolio et al., 2004). No presente estudo, é possível verificar uma associação ($\rho=0,456$; $p<0,01$) entre a liderança autêntica e o engagement o que vai ao encontro da literatura, disponível, que parece indicar a liderança autêntica como uma “fonte de liderança que promove o engagement” (Gardner

et al, 2005; Roux, 2010; Wong, Laschinger & Cummings (2010), bem como outros constructos organizacionais positivos, resultantes de associações positivas e significativas, e como fonte de liderança que reduz e diminui o burnout (Laschinger, Wong & Grau 2013; Laschinger & Fida 2014; Laschinger, Borgoni & Consiglio, 2015). Para Illes et al., (2005), este estilo de liderança afeta a motivação intrínseca dos seguidores. Já de acordo com George, (2007) os seguidores tomam a iniciativa do seu próprio desenvolvimento, já que consideram que as suas vantagens podem ser maiores. Ao atuar no sentido do pensamento positivo, da construção de autoconfiança e ao desenvolver a expectativa do desenvolvimento por si mesmo, investindo proactivamente no seu próprio desenvolvimento, qualquer pessoa pode tornar-se autêntico.

A análise da liderança autêntica aponta para também uma associação a vários constructos positivos como a satisfação, (Mateus, 2011) ou, entre outros, o comprometimento organizacional (Rego, 2014). No presente estudo, podemos constatar que existem de facto associações positivas com a satisfação quanto ao líder ($\rho=0,720$; $p<0,01$) e ao esforço extra ($\rho=0,765$; $p<0,01$), o que acaba por traduzir os resultados da liderança quanto à variável liderança autêntica.

Já no que se refere à ligação entre liderança autêntica e burnout, alguns estudos demonstram uma associação negativa entre os dois conceitos tal como acontece na presente investigação ($\rho=-0,283$; $p<0,05$), ou seja, a liderança autêntica contribui para a redução do burnout (Laschinger, Wong & Grau, 2013; Laschinger & Fida 2014; Laschinger, Borgoni & Consiglio, 2015).

Num estudo envolvendo enfermeiros, Laschinger, Wong & Grau (2013) defendem que os comportamentos dos líderes autênticos contribuíram para reduzir os níveis de “exaustão emocional e de cinismo” o que mais uma vez, vai ao encontro dos resultados verificados na presente investigação ($\rho=-0,476$; $p<0,01$) e ($\rho=-0,258$; $p<0,05$).

A relação da autoeficácia com o engagement, burnout e liderança, é bem patente em estudos recentes com outros profissionais, como funcionários bancários, professores, médicos, enfermeiros e diretores de escolas (cit. in Koehler, S.; Mata, Lourdes. 2021). Diversos trabalhos têm procurado estudar de que forma a autoeficácia, enquanto característica pessoal ajuda a compreender o envolvimento dos colaboradores no seu trabalho (cit. in Koehler, S.; Mata, Lourdes. 2021, Mache et al., 2014; C. Skaalvik, 2020; Tian et al., 2019).

Os resultados desta investigação quanto à autoeficácia confirmam estudos que apontam a presença da autoeficácia como variável de mediação entre o stress e o burnout laborais (Yu, Wang, Zhai, Dai, & Yang, 2015). Por outro lado, níveis mais elevados de autoeficácia associada a aspetos laborais, promovem relações positivas, associados à competência e realização profissional podendo atuar como elemento protetor de fatores de stress (Llorens-Gumbau & Salanova-Soria, 2014). Mais uma vez, a presente investigação vai ao encontro dos estudos, onde a variável autoeficácia está significativamente e de forma positiva, associada com o engagement ($\rho=0,426$; $p<0,01$) e significativamente e de forma negativa, associada ao burnout ($\rho=-0,300$; $p<0,01$). Ao estudar a autoeficácia e empenho em diretores de escolas, C. Skaalvik (2020) e Federici e Skaalvik (2011) verificaram que estes se relacionam de forma positiva. C. Skaalvik (2020) salientou ainda, que a autoeficácia para a construção da liderança, estava associada negativamente com a exaustão emocional e a motivação para desistir (cit. in Koehler, S.; Mata, Lourdes. 2021), o que mais uma vez ao encontro dos dados da presente investigação, onde a autoeficácia está significativamente e de forma negativa associada com a exaustão ($\rho=-0,441$; $p<0,01$).

Por fim, os resultados da liderança, a satisfação, a eficácia, e esforço extra, confirmam as conclusões de outros autores. Vroom (1995) refere que os líderes com maiores níveis de consideração, relação e interesse pelos outros geram maior satisfação o que vai ao encontro do presente dos resultados do presente estudo ($\rho=0,639$; $p<0,01$). Vários estudos (cit. in Gabriel 2016 de Bass, 1985; Podsakoff et al., 1990, Bass e Avolio 1993; Nemanich e Keller, 2007) demonstram que a liderança transformacional se relaciona de forma positiva com a satisfação profissional o que, mais uma vez vai ao encontro com os resultados da presente investigação ($\rho=0,725$; $p<0,01$). De acordo com estes autores, os líderes transformacionais utilizam processos de influência de ordem superior e, por essa razão, este estilo de liderança assume uma relação mais positiva com a satisfação laboral, face ao estilo transaccional, o que se verificou mais uma vez, no caso da presente investigação com valores ($\rho=0,725$; $p<0,01$) para a liderança transformacional e ($\rho=0,464$; $p<0,01$) da liderança transaccional.

Face ao exposto podemos afirmar que existem indicadores sugestivos de que a inspiração motivacional, está positivamente associada com o vigor, absorção, perspetiva moral internalizada, e autoeficácia no contexto do departamento do banco, corroborando assim a hipótese 1 desta investigação, que previa uma associação positiva entre estas

variáveis. Por outro lado, podemos afirmar que a inspiração motivacional está negativamente associada à exaustão, mas positivamente associada à falta e realização profissional, sendo por isso a hipótese 2 esta investigação parcialmente rejeitada, pois previa uma associação negativa entre estas variáveis.

Existem indicadores sugestivos de que a estimulação intelectual está positivamente associada à satisfação, esforço extra, dedicação, absorção e autoeficácia no contexto do departamento do banco, corroborando assim a hipótese 3 desta investigação, que previa uma associação positiva entre estas variáveis.

Existem indicadores sugestivos de que a consideração individual está positivamente associada à satisfação, à dedicação, ao vigor, à transparência relacional e à percepção de autoeficácia no contexto do departamento do banco, o que corrobora a hipótese 4 desta investigação, que previa uma associação positiva entre estas variáveis. Por outro lado, a consideração individual está negativamente associada à gestão por exceção Laissez-faire e à despersonalização corroborando assim a hipótese 5 desta investigação, que previa uma associação negativa entre estas variáveis.

Existem também indicadores sugestivos de que a recompensa contingente está positivamente à satisfação e esforço extra no contexto do departamento do banco, corroborando assim a hipótese 6 desta investigação, que previa uma associação positiva entre estas variáveis.

Existem ainda no contexto do banco, indicadores sugestivos de que a gestão por exceção (Laissez-faire), está negativamente associado à transparência relacional, à satisfação, à dedicação e à autoeficácia, sendo importante referir que quanto à autoeficácia, apesar de os valores não serem significativos, os mesmos são negativos, corroborando a hipótese 7 desta investigação, que previa uma associação positiva entre estas variáveis.

Existem indicadores sugestivos de que o esforço extra está positivamente associado com influência idealizada (atributo), à inspiração motivacional, à consideração individual, à perspectiva moral, à autoconsciência recompensa contingente e à dedicação no contexto do departamento do banco, corroborando assim a hipótese 8 desta investigação, que previa uma associação positiva entre estas variáveis.

Existem indicadores sugestivos de que o processamento equilibrado da informação está positivamente associado à dedicação, à percepção de autoeficácia, à consideração

individual, à Recompensa contingente, e à satisfação no contexto do departamento do banco, corroborando assim a hipótese 9 desta investigação, que previa uma associação positiva entre estas variáveis. Por outro lado, podemos afirmar que o processamento equilibrado da informação está negativamente associado à gestão por exceção (*Laissez-faire*), mas positivamente associado à falta de realização pessoal, sendo por isso a hipótese 10 desta investigação parcialmente rejeitada, pois previa uma associação negativa entre estas variáveis.

Por fim, existem indicadores sugestivos de que a autoeficácia está positivamente associada à dedicação à Influência idealizada (comportamento), e a estimulação intelectual no contexto do departamento do banco, corroborando assim a hipótese 11 desta investigação, que previa uma associação positiva entre estas variáveis. Por outro lado, podemos afirmar que autoeficácia está negativamente associada com exaustão emocional, mas positivamente associada à Falta de realização pessoal, sendo por isso a hipótese 12 desta investigação parcialmente rejeitada, pois previa uma associação positiva entre estas variáveis

Respondendo à questão de partida, “De que forma é que a Liderança está associada com o *engagement*, o *burnout* e a autoeficácia numa instituição bancária?”, podemos afirmar que no departamento do banco, existe uma associação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança e o *engagement*, uma associação negativa e estatisticamente significativa de *burnout*, ao mesmo tempo que existem associações positivas e significativas da liderança transformacional do *engagement* e da autoeficácia. Dito de outra forma, quanto maior for a perceção dos líderes como transformacionais e autênticos, maior será a tendência para os seus colaboradores possuírem níveis altos de *engagement* e níveis baixos de *burnout* e, quanto mais alto for a perceção dos líderes como transformacionais quanto maiores os níveis de *engagement*, maior será a tendência para os colaboradores possuírem autoeficácia.

Consideramos que esta investigação pode ser assim um contributo na finalidade proposta, “Obter um referencial teórico para formação interna que permita potenciar a liderança e o desempenho dos colaboradores, assim como alcançar maiores níveis de *engagement* e autoeficácia”.

Por fim, os resultados obtidos suportam as várias premissas teóricas referidas no enquadramento conceptual da presente investigação, contribuindo assim para um reforço da investigação teórica. Poderá também contribuir para o conhecimento sobre a liderança em organizações bancárias ou áreas de TI, podendo proporcionar elementos que apontam para que as organizações da banca, nas áreas de TI ou mesmo nas organizações como um todo, possam assumir um modelo de liderança assente na liderança transformacional e liderança autêntica, com forte preponderância para a Influência idealizada, na inspiração motivacional e estimulação intelectual e consideração individual, assim como na transparência relacional, perspetiva moral e processamento equilibrado, podendo potenciar dessa forma níveis elevados de engagement, nomeadamente de vigor e dedicação, níveis baixos de burnout, podendo a liderança e principalmente o engagement, levar a níveis elevados de autoeficácia.

Conclusão

O presente trabalho de investigação teve como base a ideia de que os estilos de liderança, com particular destaque para a Liderança transformacional e Autêntica, impactam fortemente no desempenho dos colaboradores, mais concretamente nas no que toca ao *engagement*, *burnout* e por consequência, à autoeficácia.

Dos resultados obtidos podemos destacar e concluir que:

1. A liderança transformacional está estatisticamente e de forma significativa, positiva e elevada, associada a maiores níveis de resultados na liderança nomeadamente nas suas dimensões satisfação, eficácia e esforço extra, assim como está estatisticamente e de forma significativa, positiva e elevada, associada com a liderança autêntica tanto na variável liderança autêntica como em todas as suas dimensões, sugerindo assim que a liderança transformacional está lidada e associada à liderança autêntica. Não obstante de a liderança transacional ter obtido resultados também significativos e positivos, a liderança transformacional apresenta resultados mais preponderantes no global sobre a liderança transacional. De referir ainda que, a liderança Laissez-faire, apresentou resultados francamente inferiores;
2. A liderança transformacional está também estatisticamente e de forma significativa, positiva e elevada, associada ao engagement, assim como em todas as dimensões. Não obstante de a liderança transacional ter obtido resultados também significativos e positivos, a liderança transformacional, novamente, apresenta resultados mais preponderantes no global sobre a liderança transacional. De referir ainda que, a liderança Laissez-faire, apresentou negativos e estatisticamente significativos, o que reforça a ideia de que este estilo de liderança está associado a baixos níveis de engagement;
3. A liderança Transformacional está estatisticamente e de forma significativa, negativa e moderada, associada ao burnout, assim como às suas dimensões, com exceção da dimensão falta de realização pessoal, pois nessa dimensão a correlação é positiva, indicando por isso que os colaboradores têm níveis positivos, moderados e elevados de realização pessoal, o que é mais uma vez coerente face à literatura, levando-nos a afirmar que a mesma poderá promover níveis baixos de burnout, ou seja, quanto maior

for a realização pessoal, menor será o burnout. Mais uma vez, a liderança transacional demonstrou resultados também negativos, mas superiores à liderança transformacional, o que vai ao encontro com a literatura, no sentido em que poderá estar associada a níveis mais elevados de burnout. De salientar ainda que, a liderança Laissez-faire, apresentou negativos, mas superiores aos da liderança transacional e transformacional, o que reforça a ideia de que este estilo de liderança poderá estar associado a níveis mais altos de burnout do que os restantes estilos de liderança;

4. A liderança Transformacional está estatisticamente e de forma significativa, positiva e moderada associada à autoeficácia. A liderança transacional, apesar de estar estatisticamente e de forma significativa, tem uma associação baixa face à autoeficácia. Já a liderança Laissez-faire e apesar de uma associação não estatisticamente significativa, apresenta um valor negativo, o que nos leva a afirmar que poderá estar associada a níveis negativos de autoeficácia apesar de os mesmos não serem significativos do ponto de vista estatístico;
5. Ainda sobre a liderança Transformacional, foi o estilo de liderança que atingiu médias mais elevadas nos resultados, o que sugere que é o estilo de liderança mais percecionado pelos colaboradores,
6. A liderança Autêntica está estatisticamente e de forma significativa, positiva e moderada, associada a níveis de engagement em todas as suas dimensões e está inversamente associada a níveis baixos de burnout, e finalmente quanto à variável autoeficácia, apesar de ter valores positivos, estes não são altos nem estatisticamente significativos, o que nos poderá indicar que não tem uma associação significativa na autoeficácia, mas que tem uma associação significativa com o engagement e que este, por sua vez, tem uma associação na autoeficácia, levando-nos a sugerir que quantos maiores o níveis de liderança autêntica, maiores poderão ser os níveis de engagement, e quanto maiores os níveis de engagement, maior poderá ser a autoeficácia;
7. O *engagement*, está inversamente associado ao burnout, ou seja, tem uma associação estatisticamente significativa e elevada quanto ao construto, e significativamente morada e baixa nas dimensões exaustão emocional e despersonalização, no entanto tem uma correlação estatisticamente positiva, significativa e elevada quanto à dimensão desta variável realização pessoal, pois, conforme já referido acima, nessa dimensão a

correlação é positiva, indicando por isso que os colaboradores têm níveis positivos, moderados e elevados de realização pessoal, o que é mais uma vez coerente face à literatura, levando-nos a afirmar que a mesma poderá promover níveis baixos de burnout, ou seja, quanto maior for a realização pessoal, menor será o burnout;

8. O *engagement* está estatisticamente e de forma significativa, positiva e moderada, associada em todas as suas dimensões, com a autoeficácia, podendo concluir-se que o *engagement* está significativamente associado a níveis autoeficácia;
9. O *burnout*, está estatisticamente e de forma significativa, negativa e moderada, associado níveis de autoeficácia, ou seja, inversamente ao *engagement*, o que mais uma vez seria de esperar;
10. A autoeficácia, está, conforme já descrito, estatisticamente e de forma significativa, positiva e moderada, associada à liderança transformacional, apesar de forma positiva, não está estatisticamente e de forma significativa associado à liderança autêntica, está estatisticamente e de forma significativa, positiva e moderada, associada ao *engagement* e inversamente de forma também moderada ao *burnout*.

Ainda no âmbito deste estudo, interessa referir que as sociedades têm evoluído, as relações laborais, profissionais e sociais têm-se tornado mais complexas exigindo respostas e soluções novas e diferenciadas. Não basta, hoje em dia, socorrer-nos das visões mais tradicionalistas que procuravam explicar o sucesso dos líderes com base nas suas características pessoais, ou nos modelos contingenciais. Claro que estas, como tantas outras, continuam a ter o seu lugar e a desempenhar o seu papel no exercício e na explicação da liderança, mas são claramente abordagens redutoras da complexidade e do papel do líder.

A sociedade e as organizações procuram nos líderes a inspiração e as soluções para os problemas com que se deparam diariamente, e o seu sucesso ou insucesso depende, e muito, dos líderes que têm.

É um lugar-comum dizer-se que as empresas, as organizações são feitas de pessoas, e consequentemente o seu sucesso depende de terem colaboradores motivados, envolvidos e que vejam o sucesso da organização como o seu próprio sucesso. E para que as organizações tenham colaboradores felizes, motivados e envolvidos necessitam de líderes capazes de transmitir aos colaboradores esses valores, e em conjunto alcançar os objetivos das organizações.

Longe vão os tempos em que se acreditava que para motivar um trabalhador bastava dar-lhe incentivos materiais. Hoje em dia, a velocidade a que o mundo gira, a complexidade das sociedades e das relações entre as pessoas e a mudança de paradigma dos próprios trabalhadores - que deixaram de ver o trabalho como um mero meio de subsistência passando a considerá-lo numa perspectiva dinâmica e global, como uma componente das suas vidas que têm que conciliar com a família e com o lazer - a liderança e as suas vicissitudes tornaram-se mais complexas.

Ao longo da revisão de literatura que foi sendo feita no decurso deste trabalho chegamos à conclusão de que a liderança, e as teorias sobre a mesma, têm vindo a evoluir, com a componente da psicologia positiva a crescer exponencialmente, dando-se cada vez mais importância a fatores como a inteligência emocional, à influência idealizada, à motivação, à satisfação, à transparência, à perspectiva moral, à autenticidade, e, claro está, à liderança autêntica.

Empiricamente, da análise bibliográfica podemos concluir isso mesmo, que os líderes autênticos têm um impacto positivo no *engagement* dos colaboradores e por consequência, na sua autoeficácia e, que acaba por ter um impacto negativo no *burnout*.

A verdade é que os tempos que correm são avessos a pessoas que não sejam autênticas, valorizando aqueles que são fiéis aos seus princípios e valores e que os partilham com os outros. Assim, e atentos a estas mudanças e a estes aspetos de rapidez, fluidez e mudança, entendeu-se que o mais correto seria pegar nos constructos da liderança e aplicá-los num ambiente competitivo e exigente de uma instituição bancária, onde o *stress*, a competitividade e a elevada exigência sobre os colaboradores são propícios a situações de *stress* e *burnout*, mas ao mesmo tempo, se liderados com autenticidade, apelando sistematicamente à transformação de processos, de práticas de pessoas e de competências pessoais e profissionais, podem levar a elevados níveis de satisfação, ao aumento do esforço extra, da dedicação e eficácia dos colaboradores.

Neste estudo, e depois da revisão bibliográfica, a decisão mais acertada, como referido anteriormente, pareceu-nos ser a de pagar, e destacar liderança autêntica aplicando-a ao caso concreto dos colaboradores de uma instituição bancária. E optou-se pela liderança autêntica porque, além de ser uma das teorias mais recentes e mais vanguardistas, é aquela que assenta na positividade do líder, na inteligência emocional e na autenticidade.

Num mundo em que nada é eterno e tudo é efémero, apenas as pessoas autênticas, que são fiéis aos seus princípios e valores e que com eles são capazes de conduzir e liderar outros, parecem ser capazes de passar pelas mudanças, mantendo o rumo. E manter o rumo não significa ficar agarrado a uma ideia, um conceito ou um estilo de liderança, significa apenas que a mudança é encarada sempre sob a perspectiva dos valores e princípios que norteiam essa pessoa, na autenticidade dessa pessoa. E aqui, como visto na revisão bibliográfica, a inteligência emocional, a empatia, a capacidade de saber lidar com as emoções dos outros e com as suas próprias emoções são essenciais.

O estudo desenvolvido assentou num conjunto vasto de variáveis e dimensões, o que se por um lado nos fornece um conjunto significativo de dados permitindo uma análise mais abrangente de toda a situação, por outro lado tem a desvantagem, no âmbito dum projeto destes, de dispersar a atenção de algumas variáveis que porventura serão mais significativas do que outras. Por esta razão na análise de resultados, e nas conclusões que da mesma se retiram, acabámos por nos focar apenas naquelas que se consideraram mais relevantes, nomeadamente as correlações estatisticamente significativas, quer positivas, quer negativas.

Com base na análise aos resultados entre variáveis e entre dimensões podemos afirmar que existem indicadores sugestivos de que a liderança está associada a níveis positivos de engagement e baixos níveis de burnout, sendo que os baixos níveis de *burnout* estão associados a níveis positivos de *engagement*. Por sua vez níveis positivos de *engagement* estão positivamente e significativamente associados à autoeficácia, de onde se pode retirar que a relação entre os constructos, seja nas suas dimensões seja no seu todo, é uma realidade dentro do contexto do departamento do banco em análise.

No fundo estes resultados confirmam as conclusões empíricas extraídas da revisão bibliográfica, indiciando, desta forma, que a liderança está associada a níveis elevados de engagement, e a baixos níveis de burnout e, por consequência, níveis altos de engagement e níveis baixos de burnout estão associados a níveis estatisticamente significativos de autoeficácia.

Ao longo desta investigação procurou-se verificar e reforçar ideias e conclusões obtidas noutros estudos e em diversos ensaios académicos, assim como dar um contributo positivo no estudo e compreensão dos fenómenos da liderança e dos seus impactos na organização e nos colaboradores.

Recomendações para pesquisas futuras:

1. Consideramos que para além de importante, seria também interessante efetuar uma investigação semelhante, mas envolvendo todas as áreas do banco a fim de poder existir uma consolidação da presente investigação ou mesmo a outras instituições bancárias, que, pelas pesquisas efetuadas, são escassas as investigações com esta temática, setor e área, não só para possibilitar uma análise comparativa, como para consolidação do modelo referencial.
2. Consideramos também, que seria interessante aplicar uma investigação semelhante, aplicado à área de TI, mas em setor diferente, como por exemplo de serviços de consultoria e suporte de TI, visto não terem sido encontrados investigações no que toca a esta área.
3. Consideramos também interessante, aplicar num estudo futuro, a análise dos dados quanto a fatores sociodemográficos.

Limitações do estudo:

Como em todos os estudos e investigações efetuadas, foram sentidas algumas dificuldades e limitações que, apesar não colocarem em causa a validade da investigação, podem deixar alguns aspetos a ter em conta para futuras investigações nesta área. Desta forma evidenciam-se as seguintes limitações:

1. A aplicação das escalas em apenas um momento, foi uma limitação neste estudo de associações. Por normal, este tipo de estudo de associação, seriam mais prováveis e aproximados, caso as escalas fossem aplicadas em vários momentos, ao longo de um período de tempo mais extenso, no entanto e face ao tempo disponível para a realização, não foi possível seguir esse mesmo estudo longitudinal ao longo do tempo, ficando, adicionalmente, a sugestão para investigações futuras.
2. Outra limitação deveu-se à impossibilidade de análise do estudo quanto a fatores sociodemográficos, que por limitação de tempo não foi possível analisar, ficando, no entanto, a sugestão para uma investigação futura.
3. Por fim, tendo em consideração o objetivo inicial perspetivado, seria do interesse do investigador a análise das correlações de todas as dimensões das variáveis, mas, devido

à dimensão da investigação, por questões de limitação de tempo não foi possível prosseguir com esse mesmo estudo, de forma a obter um referencial mais sólido. No entanto Todas as dimensões foram trabalhadas e descritas as respectivas correlações, encontrando-se as mesmas nos anexos para investigações futuros, mas às quais não foi possível fazer uma associação empírica, ficando, no entanto, a sugestão para uma investigação futura.

4. Uma limitação do estudo, foi a limitação à região de lisboa, não sendo possível a outras áreas do país, como tal, este estudo não é representativo do departamento de TI como um todo. Sendo um estudo de caso, não é possível fazer a generalização de resultados do departamento a nível nacional, mas apenas a nível da zona de lisboa.

Em virtude dos resultados obtidos, assim como das limitações verificadas nesta investigação, serão mencionadas algumas sugestões práticas, tendo por base a investigação, com destaque na influência positiva que os constructos do estudo poderão ter nos aspetos organizacionais.

Destacamos as seguintes recomendações aos líderes da instituição bancária, alvo de estudo:

1. Desenvolver a influência que os líderes podem ter nos seguidores, de forma a aumentar os resultados da gestão como a satisfação, a eficácia e esforço extra e de forma a promoverem níveis mais elevados de autoconsciência baixando níveis de burnout aumento os níveis de engagement e por consequência potenciando os níveis de autoeficácia. Em suma potenciar a liderança transformacional.
2. Potenciar a inspiração motivacional, a estimulação intelectual e consideração individual, pois mais uma vez, para além de resultados positivos da liderança, como satisfação e esforço extra, promovendo o vigor e absorção dos colaboradores, baixando mais uma vez os níveis de burnout e potencia, mais uma vez a autoeficácia, potenciando os fatores transformacionais da liderança.
3. Assumir uma transparência relacional, a perspetiva moral, o processamento equilibrado e autoconsciência, promovendo assim os fatores da liderança autêntica, potenciando assim o engagement e diminuindo o burnout.

4. Promover o engagement, nomeadamente o vigor a dedicação e a absorção, através da liderança transformacional e autêntica, que poderá levar a altos níveis de autoeficácia e níveis uma relação inversa com o burnout.
5. Fomentar a satisfação e a eficácia, o vigor e a dedicação, através da transparência relacional e através da inspiração motivacional, exercendo a estimulação intelectual, potenciando o vigor, eficácia e a realização profissional para promover elevados níveis e autoeficácia.

Tendo em consideração os resultados obtidos através da presente investigação, acreditamos que no contexto do banco, a liderança transformacional e autêntica, será o caminho a seguir de forma que possam gerar resultados positivos, aumentando o engagement, diminuindo o burnout, potenciado assim a autoeficácia. Desta forma acreditamos que maiores níveis de bem-estar serão atingidos para as equipas, para a organização e para a sociedade geral, uma vez que a par de profissionais, fazemos todos parte de uma sociedade cujo bem-estar, é cada vez mais importante, assim como os valores preconizados pela liderança autêntica.

A transformação e a autenticidade são dois vetores da liderança que inspiram pessoas, geram bem-estar e potenciam a eficácia das pessoas e das organizações, numa permanente dialética, pelo que acreditamos que a aposta e investimento em líderes com estas características, poderá preparar e potenciar as organizações assim como a sociedade como um todo, não só para o presente como para o futuro que não se prevê fácil tendo em conta a complexidade e exigência dos dias de hoje.

Referencias

Artigos

- Amunkete, S., Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, Vol.25 (4), 271-281.
- Avolio, B. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*. Vol.62(1). 25-33.
- Avolio, B., Bass, B. (1998). You Can Drag a Horse to Water, but You Can't Make It Drink Unless It Is Thirsty. *The Journal of Leadership Studies*, Vol.4(1).
- Avolio, B., Bass, B., Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72. 441-462.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*. 15. 801-823.
- Avolio, B. J., Howell, J. M. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology* (Vol. 78, No.6, 891-902).
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6).
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B., Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive

- forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16. 315-338.
- Avolio, B.J.; Gardner, W. L.; Walumbwa, F. O.; Luthans, F.; May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership quarterly*. 16, 801-823.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. (2007) *Authentic Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden Inc.
- Avolio, B., Walumbwa, F., Webber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*. 60. 421-449.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. *The peak performing organization*. 50-72
- Azad, N.; Anderson, G.; Brooks, A.; Garza, O.; O'Neil, C.; Stutz, M. & Sobotka, J. L. (2017). Leadership and Management Are One and the Same. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 81(6), 102.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. In J. G. Adair, D. Belanger, & K. L. Dion (Eds.), *Advances in psychological science: Vol. 1. Personal, social and cultural aspects*. Hove, UK: Psychology Press.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. (2016). A meta-analytic review of authentic leadership and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*. 27, 634-652.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*. 43, 83- 104.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 22, 309-328.

- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. Vol.22(3). 187-200.
- Bamford, M., Wong, C., Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of work life on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*. 21. 529-540.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Barlow, D. H., Rape, R. M., & Brown, T. A. (1992). Behavioral treatment of generalized anxiety disorder. *Behavior Therapy*, 23, 551–570.
- Barrowclough, C., King, P., Colville, J., Russell, E., Burns, A., & Tarrier, N. (1991). A randomized trial of the effectiveness of cognitive-behavioral therapy and supportive counseling for anxiety symptoms in older adults. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 69, 756–762.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1). 9-32.
- Bass, B., Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17(1).112-121.
- Bass, B., Avolio, B. (1999). Training full range leadership; A resource guide for training with the MLQ, California
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Pres.
- Bass, B.M. 1990a. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2). 207-218.

- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2).
- Betz, N., & Schifano, R. S. (2000). Evaluation of an intervention to increase realistic self-efficacy and interests in college women. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 35–52.
- Blowers, C., Cobb, J., & Mathews, A. (1987). Generalized anxiety: A controlled treatment study. *Behavior Research and Therapy*, 25, 493–502.
- Breso, E., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2007). In search of the ‘third dimension’ of burnout: Efficacy or inefficacy? *Applied Psychology: An International review*, 56, 460–478.
- Cawthon, D. (1996). Leadership: The Great Man Theory Revisited. *Business Horizons*.
- Chaudhry, A.Q., & Javed, H., (2012). Impact of transactional and Laissez-faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (7), 32-51.
- Cooper, C., Scandura, T., Schriesheim, C. (2005). Looking forward but learning from our past: Potencial challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16. 475-493.
- Cortina, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104. 1993.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*. 4. 313-328.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Aval. Psicol.*, 89, 11(2), 213-228.
- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of*

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001b). The job demands: resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86, 499–512.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Dimovski, V., Cerne, M., Maric, M., Penger, S., Skerlavaj, M. (2013). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employee' job satisfaction. *Australian Journal of Management*. 0(0). 1-19.
- Driscoll, C.; McKee, M. Restoring a culture of ethical and spiritual values: a role for leader storytelling. *Journal of business ethics*, Dordrecht, v. 73, n. 2, p. 205-217, 2007.
- Eccles, J. S. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. In S.T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Sahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews
- Erickson, Rebecca (1995). 'The Importance of Authenticity for Self and Society.' *Symbolic Interaction*. 18, 121–44.
- Franzese, A. (2007). *To Thine Own Self Be True? An Exploration of Authenticity*. Ph.D. Dissertation, Dept of Sociology, Durham: Duke University.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16. 343-372.
- Gardner, W., Coglisier, C., Davis, K., Dickens, M. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*. 22. 1120-1145.

- George, B., Sims, P., McLean, A., Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*. 85(2). 129-130.
- Giallonardo, L., Wong, C., Iwasiw, C. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*. 18. 993-1003.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*. 5(6), 18–20.
- Goldman, B. M. & Kernis, M. H. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances In Experimental Social Psychology*. 38, 283-357.
- Gomes, A. e Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e Transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*. 143-161.
- Gumbo, C. (2015). New-Genre Leadership Styles for International Joint-Ventures (IJVS) Sustainability: A Literature Review. *European Journal of Business and Social Sciences*. 4(3).
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.
- Harter, S., Bresnick, S., Bouchey, H. & Whitesell, N. (1997). The Development of Multiple Role-Related Selves During Adolescence. *Development and Psychopathology*. 9,835 –53.
- Hannah, S., Avolio, B., Walumbwa, F. (2011). Relationship between Authentic leadership, Moral Courage, Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*. 29.
- Hannah, S., Walumbwa, F., Fry, L. (2011). Leadership in Action Teams: Team Leader and Members' Authenticity, Authenticity Strength, and Team Outcomes. *Personnel Psychology*. 64. 771-802.
- Hassan, A., Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*. 6(3).

- Hersey, P., Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Life-cycle theory of leadership. *Training & Development*. 50(1).
- Hersey, P., Blanchard, K., Natemeyer, W. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*. 4(418).
- Higgins, E. T. (1987). Self-Discrepancy: A theory relating self and aVect. *Psychological Review*. 94, 319–340.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*. 84, 632-643.
- Hockey, G. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: a cognitive–energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73–93.
- House, R., Mitchell, T. (1975). Path-Goal Theory of Leadership. *Organizational Research*. 25.
- House, R. J., et al. (1990). Charismatic Leadership: A 1990 theory and seven empirical tests. Manuscrito não publicado, Whartoon School of Management, University of Pennsylvania.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23, 409-474.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, (vol. 1, pp. 171- 233). Stamford: JAI Press.
- Ilies, R., Morgeson, F., Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well- being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16. 373-394.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*. 28(3). 315-336.
- Jingping, S. Understanding the impact of perceived principal leadership style on teacher commitment.

- International studies in educational administration, Crediton, v. 32, n. 2, p. 18-31, 2004.
- Jones, S.S., Jones, O.S., Winchester, N., & Grint, K. (2016). Putting the discourse to work: On outlining a praxis of democratic leadership development. *Management Learning*. 16, 14-19.
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M. & De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self- evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*. 17, 325-346.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33, 692-724.
- Kahn, W.A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*. 45, 321-349. Kahn, S. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12).
- Kane, T.D.; Zaccaro, S.J. Tremble, T.R. e Masuda, A.D. (2002), “An examination of leader’s regulation of groups”. *Small Groups Research*, Vol 33(1), 65-120.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychology Inquiry*. 14, 1-26.
- Koehler, Solange Ester e Mata. Analisando a autoeficácia e o engajamento no trabalho de psicólogos escolares. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* [online]. 2021, vol.21, n.2, pp. 1367-1374. ISSN 1984-6657.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston Business School. 19.
- Laschinger, H., Wong, C., Grau, A. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*. 21. 541-552. Laschinger, H., Borgogni, L., Consiglio, C. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of work life, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses’ burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*. 52. 1080-1089.

- Laurence, J. (2011). Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. *Military Psychology*. 23.489-501.
- Leiter, M.P. (2008). A Two Process Model of Burnout and Work Engagement: Distinct Implications of Demands and Values. *Suplemento A, Psicologia*. 30(1). 52-58.
- Linnenbrink, E., & Pintrich, P. (2003). The Role of Self-Efficacy Beliefs in Student Engagement and Learning in the Classroom. *Reading & Writing Quarterly*, 19(2).
- Little, B., Little, P. (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. 10(1).
- Llorens-Gumbau S, Salanova-Soria M. (2014). Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Burnout Research*, 1(1), 3-11.
- López, C., Alonso, F., Morales, M., León, J. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*. 27(1). 59-64.
- Lunenburg, F. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*. 15(1).
- Luthans F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 47(4),491-500.
- Macik-Frey, M. Quick, J., Cooper, C. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*. 30. 453-458.
- Markos, S., Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business Management*. 5(12).

- Maroco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*. 65-90.
- Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: new perspectives. *The European Health Psychologist*. 13(13). 44 – 47.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*. 93(3). 498 – 512.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annu. Rev. Psychol.* 52. 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. 70, 149-171.
- May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 32, 247–260.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61–98.
- Monzani, L. Ripoll, P., Peiró, J. (2014). The moderator role of followers' personality traits in the relations between leadership styles, two types of task performance and work result satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Nemanich A. L.e Keller T. R. (2007). Transformational Leadership in an acquisition: A field study of employees. *The leadership Quarterly* 18. 46-68.
- Novicevic, M., Harvey, M., Buckley, M., Brown, J., Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13(1).
- Oh, J.; Cho, D. & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*. 39, 276-290.
- Onorato, M., Zhu, J. (2015). The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Job Satisfaction: A Cross-Industry-Sector Empirical Study. *International Leadership Journal*. 7(2).

- 81-103. Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *J Bus Ethics*. 107. 331-348.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Peterson, S. J.; Walumbwa, F. O.; Avolio B. J. & Hannah, S. T. (2012) The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*. 23, 502-516.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. e Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Posner, B., Kouzes, J. (1988). Development and Validation of the Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*. 48(483).
- Price, T. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 14. 67-81.
- Puni, A., Ofei, S.B. & Okoe, A. (2014), The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*. 6 (1), 177.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., e Pina e Cunha, M. (2012). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*. 61-79.
- Rego, P., Sousa, F., Marques, C., Pina e Cunha, M. (2012). Authentic Leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. 65. 429-437.
- Rego, P., Júnior, D., Pina e Cunha, M. (2013). Authentic Leadership Promoting Stores' Performance: An Empirical Study. *Business and Information*.
- Rego, P., Lopes, M., Nascimento, J. (2016). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Engineering and*

Management. 9(1). 129-151.

- ROGERS, W. M.; SCHIMITI, M.; Mullins, M. E. Correction for unreliability of multifactor measures: comparison of Alpha and parallel forms approaches. *Organizational Research Methods*. v. 5, p. 184-199. 2002
- Roncesvalles, M. & Sevilla, A. (2015). The Impact of Authentic Leadership on Subordinates' Trust and Work Performance in Educational Organization: A Structural Equation Modeling. *Journal of Educational and Management Studies*. 5(1). 69-79.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. 23, 393–404.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*. 46, 655-684.
- Roux, S. (2010). The Relationship Between Authentic Leadership, Optimism, Self- Efficacy and Work Engagement: An Exploratory Study.
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1).
- Salanova, M., Schaufeli, W., Martínez, I., Bresó, E. (2010). How obstacles and facilitators predict academic performance: the mediating role of study burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*. 23(1). 53-70.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M., Martínez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*.
- Sass, L. A. (1988). The Self and Its Vicissitudes: An Archeological Study of the Psychoanalytic Avant-Garde. *Social Research*. 55 (4), 551-607.
- Scandura, T. A. e William, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of

- supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448-468.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*. 14(1). 3-10
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25. 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire – A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4). 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. 30. 893-917.
- Schaufeli, W., Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*. 20(2). 177-196.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3. 71-92.
- Schaufeli, W., Martínez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M., Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*. 33(5). 464-481.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2005) The conceptualization and measurement of Burnout: common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19, 256-262.
- Schaufeli, W., Taris, T., Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An*

- International Review. 57(2). 173-203.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*. 14(3).
- Shamir, B., Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*. 16. 395-417.
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol 8(1).
- Skaalvik, C. (2020). School principal self-efficacy for instructional leadership: Relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 23(2),479-498.
- Streiner, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222. 2003.
- Swanson, L.A. (2009). Value Perceptions as Influences upon Engagement. *Innov High Educ*. 34. 269-281.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. 73311.
- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., & Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(12),1-7.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.
- Turner, R. (1976). The Real Self: From Institution to Impulse. *American Journal of Sociology*. 81, 989–1016.
- Valsania, S., León, J., Alonso, F., Cantisano, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviors. *Psicothema*. 24(4). 561-566.

- Vanini, F. & Franzese, A. (2008). The Authenticity of Self: Conceptualization, Personal Experience, and Practice. *Sociology Compas.* 2,1621–1637.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. New York: Willey (Obra originalmente publicada em 1964).
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of s Theory-Based Measure. *Management Department Faculty Publications*. University of Nebraska. 24.
- Walumbwa, F. O.; Avolio; B.; Gardner, W.; Wernsing, T. & Peterson; S. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based model. *Journal of management*. 34 (1), 89-126.
- Wang, D., Hsieh, C. (2013). The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement. *Social Behavior and Personality*. 41(4). 613-624.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1). 5-21.
- Yu, X., Wang, P., Zhai, X., Dai, H., & Yang, Q. (2015). The effect of work stress on job burnout among teachers: The mediating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 122(3), 701–708.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525- 535.
- Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D.

- Dunnette & L. M. Hough (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. London: Davies-Black Publishing. (cap. 3, pp.147- 197).
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, November, 66–85.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
- Zaabi, M.; Ahmad, K. Z. & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 65, 811-830.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 6 – 16.
- Zaccaro, S., & Horn, Z. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *Leadership Quarterly*, 14(6), 769–806.
- Zaccaro, S., & Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership. *Organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 3–41). San Francisco: Jossey-Bass.
- Zaccaro, S., Mumford, M., Connelly, M., Marks, M., & Gilbert, J. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37–64.

Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619.

Livros

Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigman, D. R., & Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. In R. Giacalone, & C. Jurkiewicz (Eds.), *Workplace spirituality and organization performance*. New York: Sharpe.

Allison, H. (2011), *Kant's Groundwork for the Metaphysics of Morals: A Commentary*, Oxford: Oxford University Press.

Anton, C. (2001). *Selfhood and Authenticity*. Albany, NY: State University of New York Press.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71–81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman & Co.

Barlow, D. H. (2002). *Anxiety and its disorders: The nature and treatment of anxiety and panic* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora. Boslaugh, S., Watters, P. A. (2008). *Statistics in a Nutshell*. First Edition. Sebastopol.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: Survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoria Geral da administração (7a ed.)*, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações (3a ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier. editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas (5a ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão. 6.a Edição*, Lisboa: Editora RH.
- Freixo, M. J. (2012), *Metodologia Científica Fundamentos, Métodos e Técnicas. 4ª Edição*. Instituto Piaget: Lisboa.
- Gerhardt, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Rio Grande do Sul - Brasil: UFRGS.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed.* São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed.* São Paulo: Atlas, 2010.
- Jesuíno, J. C. (1996). *Processos de liderança (2a ed)*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (1982). *Psychological testing: Principles, applications and issues*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Kotter, J. P. (1987). *The leadership factor*. New York, NY: Free Press.

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E (Eds.), Positive organizational scholarship (p.241-258)., São Francisco, Berrett-Koehler.
- Luthans, F; Youssef, C. & Avolio B. J. (2007). Psychological capital. New York: Oxford University Press. O'Reilly Media, Inc.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica (5ª edição ed.). S. Paulo, Brasil.
- Maroco, J. (2007). Análise Estatística – Com utilização do SPSS. 3a Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J.; Analise Estatística com o SPSS Statistics. Reporter Number, 7.a Edição, 2018.
- Murphy, K. R., & Davidshoder, C. O. (1988). Psychological testing: Principles and applications. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill Inc.
- Northhouse, P. G. (2013). Leadership- theory and practice (6th ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. Marques, C., & Gomes, J. (2012). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Lisboa: Edições Sílabo.
- Popper, Karl R. A lógica da Pesquisa Científica. Tradução: Leonidas Hegenberg; Octanny Silveira de Mota. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2013.
- Popper, K. R. (1968). Conjectures and refutations: the growth of scientific knowledge. New York, Harper & Row.
- Prodanov, Cleber Cristiano; Freitas; Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional - Teoria e prática (1a ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reto, L. & Nunes, F. (2001). *Normas de Elaboração de Teses de Mestrado*. ISCTE.
- Rouco, C., & Casademunt, A.L. (2013b). O conhecimento tácito às competências de liderança. In *Actas do XXVII Congresso Anual de European Academy of Management and Business Economics - AEDEM, Islantilla (Spain)*.
- Rouco, C., & Sarmiento, C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Proelium*, VII, 3, pp. 18-48.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do conceito de liderança. *Proelium*. VI, 13, pp. 71-90. ISSN: 1645-8826.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009) *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*, (3rd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
- Thiollent, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 17 ed. São Paulo: Cortez. 2009.

Tuckman, B. W. (2000). Manual de Investigação em Educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vieira, B. (2002). Manual de Liderança Militar. Lisboa: Edições Atena, Lda.

Vilelas, J. (2009). Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo

Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Teses e Dissertações

Agostinho, A. M. N (2014). Liderança Transformacional/Transacional: Que impacto no Cinismo Organizacional? Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Pública. Escola Superior de Comunicação Social. Instituto Politécnico de Lisboa.

Amaral, J. C. (1993). Autoeficácia, Autorregulação e Desempenho na realização de tarefas cognitivas, Dissertação de Mestrado em Psicologia Educacional, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Alves, C. A. M. (2014). Autoeficácia e engagement no desenvolvimento da carreira em estudantes do ensino superior militar: implicações no rendimento académico e na satisfação com a vida. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar.

Cardoso, D. C. L. (2009). Engagement nos enfermeiros: qual o papel do líder transformacional? Dissertação de mestrado em psicologia. Universidade de Lisboa.

Cavaleiro, R. M. D (2010). Burnout nos Profissionais de Saúde dos Serviços de Psiquiatria/ Paliativos/ Dermatologia. Dissertação de Mestrado em Cuidados Paliativos. Faculdade de Medicina de Lisboa, Universidade de Lisboa.

Couto, P. (2017). Estilos de Liderança: Aplicação a 360º do Modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor industrial. Dissertação de Mestrado em Ciências empresariais. Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Fernandes do Bem, R. A. (2020). Motivação e Engagement no trabalho – Estudo de caso numa

Instituição de Solidariedade Social. Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação.
Escola Superior de Educação. Instituto Politécnico de Coimbra.

Figueiredo, P. C. N. (2018). Competências para uma liderança percebida como eficaz - Líderes e liderados. Doutoramento em Gestão. Universidade Europeia.

Gabriel, A.P. (2016). Impacto dos estilos de liderança na satisfação com o trabalho – caso da banca. Dissertação de Mestrado. School Of Economics & Management Lisbon. ISEG

Garcia, S.A.P. (2012). Engagement no trabalho dos profissionais das Unidades de Cuidados de Saúde Primários e a sua relação com a Performance e a Satisfação no trabalho. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde. ISCTE Business Scholl.

Gomes, A. (2014). Influência da Liderança Autêntica na Motivação dos colaboradores dos serviços de saúde. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Tomar.

Icuma, S. M. V. (2010) Diagnóstico do Burnout em Contexto Angolano. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde. ISCTE Business Scholl.

Loureiro, P.A. M. (2019), Crenças e fontes de autoeficácia em alunos do 4o ano de escolaridade, Dissertação de Mestrado em psicologia da educação e da Orientação, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Máquina, D. J. (2018). Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas Dissertação de Mestrado. Academia Militar.

Martins, J. (2017). O engagement dos Recursos Humanos no setor público. Estudo de caso na Universidade de Aveiro. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Aveiro.

Mendes, J. (2017). Influência da liderança autêntica no bem-estar. Estudo de caso nos militares do exército português. Relatório científico final do trabalho de investigação aplicada. Academia Militar.

Oliveira Guimarães, P. M. (2015). Caracterização do líder emergente: estudo de caso da dinâmica de grupo em cursos de liderança na academia militar. Dissertação de Mestrado em Liderança –

- Patrício, A. (2011/2012). Crenças de Autoeficácia e objetivos. Um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Psicologia de Educação e da Orientação, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa
- Pinto, F. E. M. (2012). O Papel da Liderança na Eficácia das Equipas. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Psicologia Social e das Organizações. ISCTE.
- Rebelo, H. I. A (2013). O Burnout nos profissionais de equipas multidisciplinares de apoio à medida do Rendimento Social de Inserção, no distrito da Guarda. Dissertação de Mestrado em Serviço Social. Centro Regional das beiras-polo Viseu, Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais. Universidade Católica Portuguesa.
- Reis, R. J. R. (2018). A Grande Viagem ao Interior – O Impacto da Liderança Autêntica no Engagement. Dissertação de Mestrado. Academia Militar.
- Rego, P. (2014). Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O papel mediador do Capital Psicológico Positivo. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Rouco, J. C. (2012). Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Doutoramento em Gestão. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa. Universidade Lusíada.
- Rubio, A. (2015). Authentic leadership: demonstration of authentic leader behavior from the perspective of high school wrestling coaches in successful wrestling programs. A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership. Graduate School of Education and Psychology. Pepperdine University.
- Santos, D. B. S. P. (2012). Caraterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar.

- Santos, F. (2011). A Satisfação Profissional e o engagement nos Profissionais de Saúde do ACES Oeste Sul. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Santos, M. (2012). Liderança Transformacional e Transacional numa organização de saúde: a questão do género. Dissertação de mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Santos, M. (2015). O Papel da Liderança na Gestão da Mudança ao nível do Chão de Fábrica. Dissertação de mestrado em gestão estratégica de recursos humanos. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Serrão, M. A. S (2009). Avaliação para o desenvolvimento de competências de liderança e inovação numa empresa de TI (Estudo experimental). Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Lisboa.
- Silva, M. C. (2014). Engagement ou Compromisso Organizacional: Conceitos iguais ou diferentes? Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Universitário Ciência Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Sousa Faria, J.A. A. (2014). O papel de liderança dos Chefes na eficácia do trabalho das equipas de cozinha. Dissertação de Mestrado em Gestão. ISCTE Business School. Instituto Universitário de Lisboa
- Sousa e Silva, F. (2018). Impacto da liderança transformacional no desempenho e na satisfação no trabalho dos operadores da Tréves Portugal. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Aveiro.
- Teles, M. J. G. (2011). Burnout nos Enfermeiros do Serviço de Urgência. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde. ISCTE Business Scholl.
- Venâncio, P. M. M (2017), Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional, Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

Vieira, R. P (2018), Autoeficácia, Satisfação com a vida e Rendimento académico de alunos do 4º e 6º ano de escolaridade, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade do Algarve.

ANEXOS

Anexo A – Introdução aos questionários

Liderar colaboradores eficazes: Burnout, Engagement ou uma questão de estilo?

Caros Participantes,

A presente investigação destina-se a preparar a dissertação de mestrado em liderança, subordinada ao tema os estilos de liderança, a liderança autêntica, engagement, burnout e eficácia, no âmbito do Mestrado em Liderança – Pessoas e Organizações, lecionado na Academia Militar.

Ao compreender melhor como a Liderança constrói e promove o Engagement ou o Burnout, assim como o constructo da autoeficácia, podemos tirar proveito da influência que os mesmos têm nas interações laborais e assim potenciar o desempenho nas organizações, pretendendo-se desta forma e em concreto estudar a associação entre estas variáveis.

Para tal gostaria de pedir o vosso consentimento e colaboração no preenchimento do presente questionário *online* através do *Google Forms*, no do *link* em anexo. A vossa cooperação é fundamental para que o estudo possa ser realizado, garantindo desde já que as respostas obtidas através do questionário serão **anónimas**, sendo somente submetidas a tratamento estatístico de forma agregada e de acordo com os requisitos da investigação e das exigências académicas. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas, apenas pretendemos recolher a sua opinião.

Grato pela vossa colaboração!

Mestrando: Hugo Gouveia

Orientador: Mário Rui Pinto Silva

Anexo B – Questionários aplicados

Questionário de investigação aplicada: "Liderar colaboradores eficazes: Burnout,Engagment ou uma questão de estilo?"

Este questionário surge na sequência da realização de um trabalho de investigação aplicada, inserido no projeto de dissertação de Mestrado na área de Gestão, na vertente de Liderança de Pessoas e Organizações na Academia Militar.

Pretende-se em concreto estudar a associação entre estilos de Liderança (Transacional, Transformacional, Laissez-faire e ainda a liderança autêntica) o Burnout, o Engagement, e a expectativa de realizar com êxito, missões ou tarefas (Autoeficácia).

A recolha de dados implicará o preenchimento do questionário por parte dos funcionários da instituição e não demorará mais do que 10 minutos!

Por motivos éticos e deontológicos, é assegurado o compromisso de total confidencialidade dos questionários, assim como o resultado dos dados obtidos pelo estudo, à exceção dos fins referidos.

Agradecendo antecipadamente a disponibilidade, subscrevemo-nos com elevada consideração.

Cumprimentos Hugo
Gouveia

***Obrigatório**

1. Pretende receber os resultados da investigação

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

2. Endereço de email a utilizar caso pretenda receber os resultados.

3. Data

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

Questionário Sociodemográfico

Dados Demográficos:

Assinale a resposta que for adequada no seu caso, ou complete-a se for caso disso, em relação às seguintes questões:

4. Idade *

5. Género *

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

6. Estado civil *

Marcar apenas uma oval.

☐ Solteiro

☐ Casado / União de facto

☐ Divorciado

☐ Viúvo

7. Localidade *

Marcar apenas uma oval.

☐ Norte

☐ Centro

☐ Sul

☐ Ilhas

8. **Habilitações académicas ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 9^a
- ☐ 12^a
- ☐ Bacharelato ou
- ☐ equivalente Licenciatura
- ☐ ou equivalente Mestrado
- ☐ Doutoramento

9. **Experiência profissional em anos de serviço (Aproximadamente) ***

10. **Categoria Profissional ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Técnico generalista / Junior / Intermédio
- ☐ Técnico graduado / Senior
- ☐ Técnico especialista / Chefia Intermédia
- ☐ Técnico Superior/ Chefia
- ☐ Outro

11. **Tempo de exercício profissional na função que desempenha actualmente nesta função em anos(Aproximadamente) ***

12. **Tipo de serviço ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Colaborador Interno
- ☐ Colaborador Externo
- ☐ Outros

**Questionário Multifactorial de Liderança Para
colaboradores (Multifactorial Leadership
Questionnaire) Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce
Avolio**

INSTRUÇÕES:

De seguida apresentam-se
quarenta e cinco itens
descritivos.

Indique qual das afirmações
melhor se adequa ao seu
líder enquanto exerce
funções:

i) Selecione a resposta
utilizando a seguinte escala:

- 0 - Nunca
- 1 - Raramente
- 2 - Algumas vezes
- 3 - Muitas vezes
- 4 - Frequentemente se

13. 1. Fornece ajuda aos outros em troca dos seus esforços. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

14. 2. Examina situações críticas questionando se são adequadas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

15. 3. Não interfere em problemas até ao momento em que eles se tornem sérios. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

16. 4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

17. 5. Evita envolver-se quando assuntos importantes surgem. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

18. 6. Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

19. 7. Esta ausente quando necessitam de dele. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

20. 8. Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

21. 9. Fala de forma otimista sobre o futuro. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

22. 10. Gera orgulho por estarem do seu lado. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

23. 11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Nunca

Frequentemente se não sempre

24. 12. Espera que as coisas deem errado para começar a agir. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

25. 13. Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

26. 14. Mostra a importância de se ter um forte senso de obrigação. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

27. 15. Investe o seu tempo a ensinar e treinar. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

28. 16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

29. 17. Demonstra acreditar que “não se mexe no que está dar certo”. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

30. 18. Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

31. 19. Trata os outros como pessoas ao invés de trata-los apenas como membro do grupo. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

32. 20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

33. 21. Atua de forma tal, que consegue o respeito dos outros por si. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

34. 22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

35. 23. Considera as consequências éticas e morais das decisões. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

36. 24. Mantem-me a par de todos os erros. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

37. 25. Demonstra um senso de poder e confiança. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

38. 26. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

39. 27. Dirige a atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

40. 28. Evita tomar decisões. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

41. 29. Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

42. 30. Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

43. 31. Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

44. 32. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

45. 33. Demora a responder as questões urgentes. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

46. 34. Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

47. 35. Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

48. 36. Expressa confiança de que metas serão alcançadas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

49. 37. É eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

50. 38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

51. 39. Faz com que os outros façam mais do que o esperado. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

52. 40. É eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

53. 41. Trabalha com os outros de maneira satisfatória. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

54. 42. Eleva o desejo dos outros de obter sucesso. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

55. 43. É eficaz em atender as necessidades da organização. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

56. 44. Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

57. 45. Lidera um grupo que é eficiente. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente se não sempre

**Questionário de Liderança Autêntica
(Avolio, Gardner & Walumbwa)
Desenvolvido por Bruce Avolio**

INSTRUÇÕES:

De seguida apresentam-se dezasseis itens
descritivos.

Pretende-se que pense no seu superior, ou seja,
o líder e que refira a frequência com que adopta
os seguintes comportamentos:

i) Selecione a resposta utilizando a seguinte

escala: 1 - Nunca

2 - Raramente

3 - Por vezes

4 - Usualmente

5 - Sempre

58. **1. Diz exatamente o que pensa. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

59. **2. Assume os erros que comete. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

60. **3. Encoraja todos a dizer o que pensam. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

61. 4. Diz as duras verdades. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

62. 5. Mostra as emoções que correspondem ao que sente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

63. 6. As suas ações são consistentes com as suas crenças. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

64. 7. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

65. 8. Pedir-me para tomar posições de acordo com os valores essenciais. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Sempre

66. 9. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Sempre

67. 10. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições profundas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Sempre

68. 11. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Sempre

69. 12. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.

*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

70. 13. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interaçõescom elas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

71. 14. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a)capacidades. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

72. 15. Sabe quando é a altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

73. 16. Compreende como as suas ações têm impacto nos outros. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**Questionário de
Engagement Bem
estar e trabalho. (Work
and
Well-being Survey
UWES) Desenvolvido
por Wilmar B.
Schaufeli**

INSTRUÇÕES:

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor lei atentamente cada um dos itens e responda se já experienciou o relatado em relação ao seu trabalho.

i)Selecione a resposta utilizando a seguinte

escala: 0 - Nunca / Nenhuma vez

1 - Quase nunca / Algumas vezes por ano

2 - As vezes / Uma vez ou menos por mês

3 - Regularmente / Algumas vezes por

mês 4 - Frequentemente / Uma vez por

semana

5 - Quase sempre / Algumas vezes por semana

6 - Sempre / Todos os dias

74. 1. No meu trabalho sinto-me repleto (cheio) de energia. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6
Nunca / Nenhuma vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre / Todos os dias

75. 2. Acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6
Nunca / Nenhuma vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre / Todos os dias

76. 3. O "tempo voa" quando estou a trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

77. 4. O meu grupo é eficiente. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

78. 5. Estou entusiasmado com meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

79. 6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se passa ao a meu redor. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

80. 7. O meu trabalho inspira-me *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

81. 8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

82. 9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

83. 10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

84. 11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre /

85. 12. Posso continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre /

86. 13. Para mim, o meu trabalho é desafiante. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre /

87. 14. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca / Nenhuma Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre /

88. 15. No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

89. 16. É difícil desligar-me do trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

90. 17. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6
Nunca / Nenhuma vez Todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Sempre /

Questionário de
Burnout. (MBIMaslach
Burnout Inventory)
Desenvolvido por
Cristina Maslach. Susn

INSTRUÇÕES:

De seguida, encontram-se 22 afirmações acerca de sentimentos associados ao trabalho. Por favor leia cada afirmação cuidadosamente e decida se alguma vez se sentiu assim acerca do seu trabalho.

i)Selecione a resposta utilizando a seguinte

- escala: 0 - Nunca
1 - Algumas vezes por ano ou menos
2 - Uma vez ppor ano
3 - Algumas vezes por
mês 4 - Uma vez por
semana
5 - Algumas vezes por
semana 6 - Todos os dias

91. 1. Sinto-me vazio emocionalmente, por causa do meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

92. 2. No fim do dia de trabalho, sinto-me exausto. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

93. 3. Sinto-me fatigado quando acordo de manhã e tenho que enfrentar mais um dia de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

94. 4. Consigo compreender facilmente como os meus colegas se sentem acerca das coisas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

95. 5. Sinto que trato alguns colegas, como se fossem objetos impessoais. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

96. 6. Trabalhar com as pessoas o dia todo é, de facto, um esforço para mim. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

97. 7. Lido muito eficazmente com os problemas dos meus colegas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

98. 8. Sinto-me esgotado devido ao meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

99. 9. Sinto que estou a influenciar muito positivamente a vida de outras pessoas como meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

100. 10. Tornei-me mais insensível em relação às outras pessoas, desde que comecei este trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

101. 11. Preocupo-me que este trabalho me esteja a endurecer emocionalmente. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

102. 12. Sinto-me muito enérgico. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

103. 13. Sinto-me muito frustrado com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

104. 14. Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

105. 15. De facto não me interessa o que acontece a alguns colegas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

106. 16. Trabalhar diretamente com pessoas coloca-me sob demasiada tensão. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos os dias

107. 17. Consigo facilmente criar uma atmosfera relaxada com os meus colegas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Todos os dias

108. 18. Sinto-me entusiasmado depois de trabalhar de perto com os meus colegas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Todos os dias

109. 19. Consegui realizar muitas coisas importantes nesta profissão. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Todos os dias

110. 20. Sinto que estou no meu limite (fim de linha). *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Todos os dias

111. 21. No meu trabalho, lido com os problemas emocionais com muita calma. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nunca

Todos os dias

112. 22. Sinto que alguns colegas me culpam por alguns dos problemas. *

Marcar apenas uma oval.

0

1

2

3

4

5

6

Nunca

Todos os dias

**Questionário de
Autoeficacia
(Baessler e
Schwarze)
Desenvolvido por
Schwarzer e
Jerusalem**

INSTRUÇÕES:

De seguida, encontram-se 10 afirmações acerca de sentimentos associados ao trabalho. Por favor leia cada afirmação cuidadosamente e responda com uma das alternativas.

i)Selecione a resposta utilizando a seguinte

escala: 1 - De modo nenhum é verdade
2 - Dificilmente é verdade
3 - Moderadamente verdade 4
- Exatamente verdade

113. 1. Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente. *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

De modo nenhum é verdade

Exatamente verdade

114. 2. Se alguém se opuser, consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
De modo nenhum é verdade	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Exatamente verdade

115. 3. Para mim é fácil agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objetivos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
De modo nenhum é verdade	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Exatamente verdade

116. 4. Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
De modo nenhum é verdade	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Exatamente verdade

117. 5. Graças aos meus recursos, sei como lidar com situações imprevistas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
De modo nenhum é verdade	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Exatamente verdade

118. 6. Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
De modo nenhum é verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Exatamente verdade

119. 7. Perante dificuldades consigo manter a calma porque confio nas minhas capacidades. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
De modo nenhum é verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Exatamente verdade

120. 8. Quando confrontado com um problema, consigo geralmente encontrar várias soluções. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
De modo nenhum é verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Exatamente verdade

121. 9. Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
De modo nenhum é verdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Exatamente verdade

122. 10. Consigo geralmente lidar com tudo aquilo que me surge pelo caminho. *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

De modo nenhum é verdade

☐☐☐☐

Exatamente verdade

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Anexo C – Pedido de autorização de aplicação de questionários

Hugo André França Gouveia

Telefone: 218 402 030

Telemóvel: 912 381 570

E-mail: h.a.gouveia@gmail.com

Lisboa, 28 de junho de 2021

Exmo. Sr. Eng.

Banco – Departamento de Sistemas de Informação

Assunto:

Pedido de autorização para realização de investigação no Departamento de Sistemas de Informação, no âmbito de Mestrado em Gestão.

Eu, Hugo André França Gouveia, ex-colaborador da vossa instituição, encontro-me a realizar um trabalho de investigação aplicada, inserido no projeto de dissertação de Mestrado na área de Gestão, na vertente de Liderança de Pessoas e organizações na Academia Militar. Assim venho por este meio solicitar a colaboração de V. Ex^a e da Vossa prestigiada instituição, no sentido de realizar recolha de dados meramente para fins de investigação, sobre a orientação do Sr. Professor Doutor Tenente-Coronel Mário Pinto da Silva.

Pretende-se em concreto estudar a associação entre estilos de Liderança (Liderança transacional, transformacional, *Laissez-faire* e liderança autêntica) o Burnout, o Engagement, e a expectativa de realizar com êxito, missões ou tarefas (Autoeficácia), numa instituição da bancária na área de IT.

A recolha de dados realizada implicará: a) Solicitação para preenchimento de questionários aos funcionários da instituição, nomeadamente do Departamento; b) Realização de entrevista a Vossa Excelência sobre a importância que atribui ao papel Liderança no papel da Organização e a sua relação com o Burnout, Engagement, e a Autoeficácia.

Adicionalmente e em anexo, submeto os questionários a utilizar, assim como os resultados expectáveis a obter, a título de exemplo.

Neste sentido, solicito a V. Ex^a autorização para a realização da referida recolha de informação, tratamento e aplicação no trabalho de investigação aplicada.

Caso seja concedida a referida autorização e até por motivos éticos e deontológicos, assumo desde já o compromisso de honra, de total confidencialidade quantos aos questionários aplicados, os resultados e conclusão dos mesmos, a não ser para os fins a que se destinam, assim como da não referência do nome da Vossa respeitada instituição, comprometendo-me também a disponibilizar os resultados obtidos pelo estudo.

Agradecendo desde já a atenção dispensada por V. Ex^a, apresento desde já os meus melhores cumprimentos.

Hugo André França Gouveia

(DSI Direção) < >

quinta,
5/08, 15:11

para mim

Boa tarde Hugo,

Em resposta ao pedido de aplicação dos questionários no Departamento de Sistemas de informação do Banco, informo que o mesmo foi autorizado. No entanto e por questões internas, não é autorizado a divulgação do nome do Banco para os devidos efeitos.

Com os melhores cumprimentos,

Apêndices

Apêndice A – Quadro completo de associações entre escalas e variáveis

			Multifatorial de Liderança	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança Laissez-faire	Fatores e resultados	Liderança Autêntica	Engagement	Burnout	Autoeficácia
Spearman	Multifatorial de Liderança	Coeficiente de Correlação	1	,926**	,823**	-,358**	,820**	,743**	,581**	-0,211	,306**
		Sig. (2 extremidades)	.	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,069	0,008
	Liderança Transformacional	Coeficiente de Correlação	,926**	1	,660**	-,509**	,824**	,796**	,590**	-0,178	0,324**
		Sig. (2 extremidades)	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,126	0,005
	Liderança Transacional	Coeficiente de Correlação	,823**	,660**	1	-,323**	,528**	,509**	,419**	-0,114	0,262*
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	.	0,005	0,000	0,000	0,000	0,331	0,023
	Liderança Laissez-faire	Coeficiente de Correlação	-,358**	-,509**	-,323**	1	-,539**	-,532**	-,271*	-0,048	-0,113
		Sig. (2 extremidades)	0,002	0,000	0,005	.	0,000	0,000	0,019	0,684	0,335
	Liderança Fatores e resultados	Coeficiente de Correlação	,820**	,824**	,528**	-,539**	1	,824**	,519**	-0,200	0,191
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,086	0,101
	Liderança Autêntica	Coeficiente de Correlação	,743**	,796**	,509**	-,532**	,824**	1	,456**	-,283*	0,162
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,014	0,165
	Engagement	Coeficiente de Correlação	,581**	,590**	,419**	-,271*	,519**	,456**	1	-0,107	,426**
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,019	0,000	0,000	.	0,362	0,000
	Burnout	Coeficiente de Correlação	-0,211	-0,178	-0,114	-0,048	-0,200	-,283*	-0,107	1	-,300**
		Sig. (2 extremidades)	0,069	0,126	0,331	0,684	0,086	0,014	0,362	.	0,009
Pearson	Autoeficácia	Coeficiente de Correlação	,306**	0,324**	0,262*	-0,113	0,191	0,162	,426**	-,300**	1
		Sig. (2 extremidades)	0,008	0,005	0,023	0,335	0,101	0,165	0,000	0,009	.

Apêndice B – Quadro completo de associações entre dimensões

		Questionário Multifatorial da Liderança	Liderança Transformacional	Liderança Transformacional - Influência Idealizada (ambus)	Liderança Transformacional - Influência Idealizada (Comportamento)	Liderança Transformacional - Inspiração motivacional	Liderança Transformacional - Estímulos intelectuais	Liderança Transformacional - Consideração individual	Liderança Transacional	Liderança Transacional - Recompensas a curto prazo	Liderança Transacional - Gestão por exceção (ativa)	Liderança Laissez-faire	Liderança Laissez-faire - Gestão por exceção (passiva)	Liderança Laissez-faire - Gestão por exceção (Laissez-faire)	Liderança Fatores e resultados	Liderança Fatores e resultados - Satisfação	Liderança Fatores e resultados - Eficácia	Liderança Fatores e resultados - Esforço extra	Liderança Autêntica	Liderança Autêntica - Transparência relacional	Liderança Autêntica - Perspectiva moral	Liderança Autêntica - Processamento emocional	Liderança Autêntica - Autoconsciência	Engagement	Engagement Vigor	Engagement Dedicção	Engagement Absorção	Burnout	Burnout - Fala de realização pessoal	Burnout - Exaustão emocional	Burnout - Despersonalização	Autorreflexão	
Spearman	Questionário Multifatorial da Liderança	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	1	.526	.815	.810	.830	.782	.797	.823	.821	.640	-.358	-.138	-.469	.820	.712	.789	.790	.743	.584	.680	.649	.713	.581	.540	.551	.512	-.211	.452	-.503	-.233	.306
			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,237	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,069	0,000	0,000	0,044	0,000	
	Liderança Transformacional	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.526	1,000	.869	.851	.876	.829	.887	.860	.751	.435	-.509	-.579	.824	.725	.773	.797	.796	.656	.675	.715	.715	.727	.590	.536	.551	.550	-.178	.529	-.493	-.273	.324
			0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,128	0,000	0,000	0,018	0,000
	Liderança Transformacional - Influência Idealizada (ambus)	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.815	.869	1,000	.701	.723	.642	.761	.551	.647	.346	-.483	-.272	-.550	.814	.711	.807	.747	.758	.628	.665	.636	.739	.551	.508	.492	.529	-.110	.440	-.392	-.214	.273
			0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,018	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,347	0,000	0,000	0,065	0,011
	Liderança Transformacional - Influência Idealizada (Comportamento)	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.810	.851	.701	1,000	.710	.646	.727	.676	.617	.571	-.402	-.233	-.446	.652	.582	.618	.639	.627	.508	.583	.572	.582	.514	.474	.462	.477	-.088	.439	-.389	-.140	.330
			0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,044	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,454	0,000	0,001	0,232	0,000
	Liderança Transformacional - Inspiração motivacional	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.830	.876	.723	.710	1,000	.676	.761	.576	.631	.383	-.440	-.236	-.516	.802	.765	.716	.792	.733	.588	.662	.664	.672	.575	.534	.571	.506	-.249	.443	-.486	-.260	.298
			0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,042	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,031	0,000	0,000	0,024	0,000
	Liderança Transformacional - Estímulos intelectuais	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.782	.829	.642	.646	.676	1,000	.719	.649	.730	.436	-.418	-.258	-.461	.639	.520	.802	.657	.603	.536	.538	.578	.494	.385	.375	.354	.340	-.225	.382	-.486	-.230	.336
			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,025	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,002	0,003	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,047	0,000
	Liderança Transformacional - Consideração individual	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.797	.897	.761	.727	.761	.719	1,000	.536	.670	.299	-.531	-.379	-.569	.775	.639	.747	.751	.776	.606	.687	.724	.732	.520	.423	.510	.514	-.207	.509	-.487	-.301	.233
			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,009	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,075	0,000	0,000	0,009	0,045
	Liderança Transacional	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.823	.660	.551	.676	.576	.649	.536	1,000	.857	.889	-.323	-.145	-.396	.528	.464	.547	.502	.509	.405	.439	.470	.487	.419	.393	.384	.369	-.114	.270	-.324	-.061	.262
			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,005	0,213	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,331	0,019	0,005	0,601	0,022
	Liderança Transacional - Recompensas a curto prazo	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.821	.751	.647	.617	.631	.730	.670	.857	1,000	.547	-.405	-.021	-.468	.593	.505	.612	.553	.563	.446	.484	.542	.524	.467	.406	.448	.422	-.139	.294	-.354	-.123	.363
			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,057	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,235	0,010	0,002	0,284	0,000
	Liderança Transacional - Gestão por exceção (ativa)	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.640	.435	.346	.571	.383	.436	.299	.889	.547	1,000	-.019	-.062	-.260	.354	.323	.374	.343	.351	.289	.318	.295	.348	.272	.286	.219	.245	-.047	0,172	-.185	0,006	0,039
			0,000	0,000	0,002	0,000	0,001	0,000	0,009	0,000	0,000		0,094	0,598	0,024	0,002	0,005	0,001	0,003	0,002	0,012	0,005	0,010	0,002	0,018	0,039	0,034	0,089	0,140	0,112	0,959	0,438	
	Liderança Laissez-faire	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	-.358	-.509	-.483	-.402	-.440	-.418	-.531	-.323	-.405	-.019	1,000	.778	.877	.539	-.523	-.514	-.494	-.532	-.517	-.401	-.509	-.475	-.271	-.199	-.287	-.285	-.048	-.329	.091	-.148	-.112
			0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,094		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,019	0,087	0,013	0,013	0,684	0,004	0,437	0,206	0,336	
	Liderança Laissez-faire - Gestão por exceção (passiva)	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	-.138	-.280	-.272	-.233	-.236	-.258	-.339	-.145	-.021	-.062	.778	1,000	.398	-.253	-.195	-.228	-.278	-.224	-.211	-.081	-.334	-.180	-.191	-.126	-.174	-.214	-.048	-.157	-.013	0,110	-.022
			0,237	0,015	0,018	0,044	0,042	0,025	0,003	0,213	0,057	0,598	0,000		0,000	0,028	0,094	0,049	0,016	0,053	0,069	0,487	0,003	0,123	0,101	0,282	0,135	0,086	0,679	0,179	0,911	0,349	0,852
Liderança Laissez-faire - Gestão por exceção (Laissez-faire)	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	-.469	-.579	-.550	-.446	-.516	-.461	-.559	-.396	-.468	-.260	.877	.398	1,000	.645	.665	.626	-.556	.639	.627	-.539	-.518	-.596	-.266	-.221	-.291	-.269	-.003	-.364	0,173	0,156	-.151	
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,024	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,057	0,011	0,020	0,981	0,001	0,138	0,181	0,177		
Liderança Fatores e resultados	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.820	.824	.614	.652	.802	.639	.775	.528	.593	.354	-.539	-.253	-.645	1,000	.862	.959	.941	.824	.685	.737	.702	.786	.519	.464	.511	.467	-.200	.456	-.426	-.307	0,197	
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,002	0,000	0,028	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,086	0,000	0,000	0,107	0,174	
Liderança Fatores e resultados - Satisfação	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.712	.725	.711	.682	.765	.520	.639	.464	.505	.323	-.523	-.195	-.665	.862	1,000	.801	.730	.720	.672	.636	.606	.631	.451	.443	.439	.408	-.160	.617	-.373	-.336	0,130	
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,094	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,170	0,000	0,001	0,003	0,136	
Liderança Fatores e resultados - Eficácia	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.789	.773	.807	.618	.716	.602	.747	.547	.612	.374	-.514	-.228	-.626	.959	.801	1,000	.838	.796	.644	.728	.651	.786	.484	.426	.475	.438	-.188	.399	-.394	-.272	0,156	
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,049	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,107	0,000	0,000	0,018	0,188	
Liderança Fatores e resultados - Esforço extra	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.790	.797	.747	.639	.792	.857	.751	.602	.553	.343	-.494	-.278	-.596	.941	.730	.838	1,000	.765	.824	.872	.694	.729	.512	.455	.509	.459	-.200	.455	-.423	-.269	0,212	
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,016	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,086	0,000	0,000	0,020	0,066	
Liderança Autêntica	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.743	.796	.758	.627	.733	.603	.776	.509	.563	.351	-.532	-.024	-.639	.824	.720	.796	.765	1,000	.878	.879	.856	.883	.456	.426	.437	.430	-.283	.394	-.476	-.258	0,162	
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,053	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,000	0,000	0,026	0,165	
Liderança Autêntica - Transparência relacional	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.584	.656	.628	.508	.588	.536	.606	.405	.446	.289	-.517	-.211	-.627	.885	.672	.644	.624	.878	1,000	.886	.675	.672	.282	.281	.272	.249	-.065	.354	-.419	-.299	0,146	
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,000	0,069	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,014	0,015	0,018	0,031	0,022	0,002	0,000	0,009	0,212		
Liderança Autêntica - Perspectiva moral	Coefficiente de Correlação (2 extremidades)	.680	.715	.665	.583	.662	.538	.687	.439	.484	.318	-.401	-.081	-.539	.737	.636	.728	.672	.879	.686	1,000	.695	.739	.410	.398	.387	.377	-.370	.257	-.518	-.168	0,125	
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005</																						

Apêndice C – Resultados das correlações entre todas as variáveis e todas as dimensões

➤ Correlações positivas e estatisticamente significativas:

De acordo com os dados obtidos, foram encontradas correlações positivas e estatisticamente significativas entre algumas variáveis e dimensões, nomeadamente entre a variável liderança transformacional e a dimensão da mesma variável nomeadamente a Influência idealizada (atributo) ($\rho=0,869$; $p<0,01$), entre a variável liderança transformacional e as dimensões Influência idealizada (Comportamento) ($\rho=0,851$; $p<0,01$), Inspiração motivacional ($\rho=0,876$; $p<0,01$), Estimulação Intelectual ($\rho=0,829$; $p<0,01$), Consideração individual ($\rho=0,897$; $p<0,01$). Da mesma forma, verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre variável liderança transformacional e as dimensões Liderança Transacional C ($\rho=0,751$; $p<0,01$), Gestão por exceção (ativa) ($\rho=0,435$; $p<0,01$), Factores e resultados - Satisfação ($\rho=0,725$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,773$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,797$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,656$; $p<0,01$), Perspetiva moral ($\rho=0,715$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,715$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,727$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança transformacional e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,773$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,551$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,550$; $p<0,01$) e *Burnout* - Falta de realização pessoal ($\rho=0,529$; $p<0,01$).

De referir ainda que se verificam correlações positivas e estatisticamente significativas entre algumas variáveis, nomeadamente entre a variável liderança transformacional e as variáveis liderança transacional ($\rho=0,660$; $p<0,01$), liderança factores e resultados ($\rho=0,824$; $p<0,01$), liderança autêntica ($\rho=0,796$; $p<0,01$), *engagement* ($\rho=0,590$; $p<0,01$) e Autoeficácia ($\rho=0,324$; $p<0,01$).

Foram encontradas correlações positivas e estatisticamente significativas entre algumas dimensões, nomeadamente entre a dimensão liderança Transformacional - Influência idealizada (atributo) e as dimensões Liderança Transformacional - Influência idealizada (Comportamento) ($\rho=0,701$; $p<0,01$), Inspiração motivacional ($\rho=0,723$; $p<0,01$), Estimulação Intelectual ($\rho=0,462$; $p<0,01$) e Consideração individual ($\rho=0,761$; $p<0,01$). Tais correlações positivas e estatisticamente significativas verificam-se também entre a dimensão liderança Transformacional - Influência idealizada (atributo) e as

dimensões Liderança Transacional C ($\rho=0,647$; $p<0,01$), Gestão por exceção (ativa) ($\rho=0,346$; $p<0,01$), Fatores e resultados - Satisfação ($\rho=0,711$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,807$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,747$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,628$; $p<0,01$), Perspetiva moral ($\rho=0,665$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,635$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,739$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a dimensão liderança Transformacional - Influência idealizada (atributo) e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,508$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,492$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,529$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de Realização pessoal ($\rho=0,440$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança transformacional Inspiração motivacional ($\rho=0,710$; $p<0,01$), Estimulação Intelectual ($\rho=0,646$; $p<0,01$) e Consideração individual ($\rho=0,727$; $p<0,01$). Tais correlações positivas e estatisticamente significativas verificam-se também entre a dimensão liderança Transformacional - Influência idealizada (comportamento) e as dimensões Liderança Transacional C ($\rho=0,617$; $p<0,01$), Gestão por exceção (ativa) ($\rho=0,571$; $p<0,01$), Fatores e resultados - Satisfação ($\rho=0,582$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,618$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,639$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,508$; $p<0,01$), Perspetiva moral ($\rho=0,583$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,572$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,582$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a dimensão liderança Transformacional - Influência idealizada (comportamento) e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,474$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,462$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,477$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de Realização pessoal ($\rho=0,439$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Transformacional - Influência idealizada (comportamento) e as dimensões liderança transacional ($\rho=0,676$; $p<0,01$), liderança factores e resultados ($\rho=0,652$; $p<0,01$), liderança autêntica ($\rho=0,627$; $p<0,01$), *Engagement* ($\rho=0,514$; $p<0,01$) e Autoeficácia ($\rho=0,330$; $p<0,01$).

As correlações positivas e estatisticamente significativas verificam-se entre a dimensão liderança Transformacional – Inspiração motivacional e as dimensões Estimulação Intelectual ($\rho=0,676$; $p<0,01$), Consideração individual ($\rho=0,761$; $p<0,01$), Liderança Transacional C ($\rho=0,631$; $p<0,01$), Gestão por exceção (ativa) ($\rho=0,383$; $p<0,01$), Fatores e resultados - Satisfação ($\rho=0,765$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,716$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,792$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,588$; $p<0,01$), Perspetiva moral ($\rho=0,662$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,664$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,672$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente

significativas ocorrem ainda entre a dimensão liderança Transformacional - Inspiração motivacional e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,534$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,571$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,506$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de Realização pessoal ($\rho=0,443$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Transformacional - Inspiração motivacional e as dimensões liderança transacional ($\rho=0,576$; $p<0,01$), liderança factores e resultados ($\rho=0,802$; $p<0,01$), liderança autêntica ($\rho=0,733$; $p<0,01$), *Engagement* ($\rho=0,575$; $p<0,01$) e Autoeficácia ($\rho=0,298$; $p<0,01$).

As correlações positivas e estatisticamente significativas verificam entre a dimensão liderança Transformacional – Estimulação intelectual e as dimensões Consideração individual ($\rho=0,719$; $p<0,01$), Liderança Transacional C ($\rho=0,730$; $p<0,01$), Gestão por exceção (ativa) ($\rho=0,436$; $p<0,01$), Factores e resultados - Satisfação ($\rho=0,520$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,602$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,657$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,536$; $p<0,01$), Prespetiva moral ($\rho=0,538$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,578$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,494$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a dimensão liderança Transformacional - Estimulação intelectual e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,375$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,354$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,340$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de Realização pessoal ($\rho=0,382$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Transformacional - Estimulação intelectual e as dimensões liderança factores e resultados ($\rho=0,639$; $p<0,01$), liderança autêntica ($\rho=0,603$; $p<0,01$), *Engagement* ($\rho=0,385$; $p<0,01$) e Autoeficácia ($\rho=0,336$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança transformacional - Consideração individual e as dimensões Liderança Transacional C ($\rho=0,670$; $p<0,01$), Gestão por exceção (ativa) ($\rho=0,299$; $p<0,01$), Factores e resultados - Satisfação ($\rho=0,639$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,747$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,751$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,606$; $p<0,01$), Prespetiva moral ($\rho=0,687$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,724$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,732$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a dimensão liderança Transformacional - Consideração individual e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,423$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,510$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,514$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de Realização pessoal ($\rho=0,509$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Transformacional - Consideração individual e as dimensões liderança transacional

($\rho=0,536$; $p<0,01$), liderança factores e resultados ($\rho=0,775$; $p<0,01$), liderança autêntica ($\rho=0,776$; $p<0,01$), *Engagement* ($\rho=0,520$; $p<0,01$) e Autoeficácia ($\rho=0,233$; $p<0,05$).

As correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança transacional e as dimensões Liderança Transacional C ($\rho=0,857$; $p<0,01$), Gestão por exceção (ativa) ($\rho=0,889$; $p<0,01$), Factores e resultados - Satisfação ($\rho=0,464$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,547$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,502$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,405$; $p<0,01$), Prespetiva moral ($\rho=0,439$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,470$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,487$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança transacional e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,393$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,384$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,369$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de Realização pessoal ($\rho=0,270$; $p<0,05$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança transacional e as dimensões liderança factores e resultados ($\rho=0,285$; $p<0,01$), liderança autêntica ($\rho=0,509$; $p<0,01$), *Engagement* ($\rho=0,419$; $p<0,01$) e Autoeficácia ($\rho=0,262$; $p<0,05$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança transacional – Recompensa contingente e as dimensões Liderança Transacional - Gestão por exceção (ativa) ($\rho=0,547$; $p<0,01$), Factores e resultados - Satisfação ($\rho=0,505$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,612$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,553$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,446$; $p<0,01$), Prespetiva moral ($\rho=0,484$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,542$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,524$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança transacional - Recompensa contingente e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,406$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,448$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,422$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de Realização pessoal ($\rho=0,294$; $p<0,05$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança transacional - Recompensa contingente e as dimensões liderança factores e resultados ($\rho=0,593$; $p<0,01$), liderança autêntica ($\rho=0,563$; $p<0,01$), *Engagement* ($\rho=0,467$; $p<0,01$) e Autoeficácia ($\rho=0,363$; $p<0,01$).

As correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança transacional – Gestão por exceção (ativa) e as dimensões Factores e resultados - Satisfação ($\rho=0,323$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,374$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,343$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,289$; $p<0,05$), Prespetiva moral ($\rho=0,318$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,295$; $p<0,05$), Autoconsciência ($\rho=0,348$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda

entre a variável liderança transacional - Gestão por exceção (ativa) e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,286$; $p<0,05$) e Absorção ($\rho=0,245$; $p<0,05$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança transacional - Gestão por exceção (ativa) e as dimensões liderança factores e resultados ($\rho=0,354$; $p<0,01$), liderança autêntica ($\rho=0,351$; $p<0,01$) e *Engagement* ($\rho=0,272$; $p<0,05$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Laissez-faire e as dimensões Laissez-faire - Gestão por exceção (passiva) ($\rho=0,778$; $p<0,01$) e Laissez-faire - Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho=0,877$; $p<0,01$).

As correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Laissez-faire – Gestão por exceção (passiva) e a dimensão Laissez-faire – Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho=0,398$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Factores e resultados e as dimensões Factores e resultados - Satisfação ($\rho=0,862$; $p<0,01$), Eficácia ($\rho=0,959$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,941$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,685$; $p<0,01$), Prespetiva moral ($\rho=0,737$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,702$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,786$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança Factores e resultados e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,464$; $p<0,01$), Dedicção ($\rho=0,511$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,467$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,456$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Factores e resultados e as dimensões liderança autêntica ($\rho=0,824$; $p<0,01$) e *Engagement* ($\rho=0,519$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Factores e resultados – Satisfação e as dimensões Factores e resultados - Eficácia ($\rho=0,801$; $p<0,01$), Esforço extra ($\rho=0,730$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,672$; $p<0,01$), Prespetiva moral ($\rho=0,636$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,606$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,631$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança Factores e resultados – Satisfação e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,443$; $p<0,01$), Dedicção ($\rho=0,439$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,408$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,417$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Factores e resultados - Eficácia e as dimensões liderança autêntica ($\rho=0,720$; $p<0,01$) e *Engagement* ($\rho=0,451$; $p<0,01$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável

liderança Fatores e resultados – Eficácia e as dimensões Liderança Fatores e resultados - Esforço extra ($\rho=0,838$; $p<0,01$), Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,644$; $p<0,01$), Prespetiva moral ($\rho=0,728$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,651$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,786$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança Fatores e resultados – Eficácia e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,426$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,475$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,438$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,399$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Fatores e resultados - Eficácia e as dimensões liderança autêntica ($\rho=0,797$; $p<0,01$) e *Engagement* ($\rho=0,484$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Fatores e resultados – Esforço extra e as dimensões Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,624$; $p<0,01$), Prespetiva moral ($\rho=0,672$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,694$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,729$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança Fatores e resultados – Esforço extra e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,455$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,509$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,459$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,455$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Fatores e resultados – Esforço extra e as dimensões liderança autêntica ($\rho=0,765$; $p<0,01$) e *Engagement* ($\rho=0,512$; $p<0,01$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica e as dimensões Liderança Autêntica - Transparência relacional ($\rho=0,878$; $p<0,01$), Prespetiva moral ($\rho=0,879$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,856$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,883$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança Autêntica e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,426$; $p<0,01$), Dedicação ($\rho=0,437$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,430$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,394$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Autêntica e a dimensão *Engagement* ($\rho=0,456$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Transparência relacional e as dimensões Liderança Autêntica - Prespetiva moral ($\rho=0,686$; $p<0,01$), Processamento equilibrado ($\rho=0,675$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,672$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança Autêntica – Transparência relacional

e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,281$; $p<0,05$), Dedicção ($\rho=0,272$; $p<0,05$), Absorção ($\rho=0,249$; $p<0,05$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,354$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Autêntica – Transparência relacional e a dimensão *Engagement* ($\rho=0,282$; $p<0,01$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Perspetiva moral e as dimensões Liderança Autêntica - Processamento equilibrado ($\rho=0,695$; $p<0,01$), Autoconsciência ($\rho=0,739$; $p<0,01$). As correlações positivas e estatisticamente significativas ocorrem ainda entre a variável liderança Autêntica – Perspetiva moral e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,398$; $p<0,01$), Dedicção ($\rho=0,387$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,377$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,257$; $p<0,05$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Autêntica - Processamento equilibrado e a dimensão *Engagement* ($\rho=0,410$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Processamento equilibrado e as dimensões Liderança Autêntica - Autoconsciência ($\rho=0,717$; $p<0,01$), *Engagement* Vigor ($\rho=0,460$; $p<0,01$), Dedicção ($\rho=0,473$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,444$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,409$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a dimensão liderança Autêntica – Processamento equilibrado e a dimensão *Engagement* ($\rho=0,478$; $p<0,01$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Autoconsciência e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,413$; $p<0,01$), Dedicção ($\rho=0,450$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,445$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,375$; $p<0,01$). Verificam-se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica - Autoconsciência e a dimensão *Engagement* ($\rho=0,465$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* e as dimensões *Engagement* Vigor ($\rho=0,927$; $p<0,01$), Dedicção ($\rho=0,925$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,917$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,608$; $p<0,01$). Verificam-se também correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* e a dimensão Autoeficácia ($\rho=0,426$; $p<0,01$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* – Vigor e as dimensões *Engagement* Dedicção ($\rho=0,818$; $p<0,01$), Absorção ($\rho=0,782$; $p<0,01$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,617$; $p<0,01$). Verificam-

se ainda correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* – Vigor e a dimensão Autoeficácia ($\rho=0,403$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* – Dedicção e as dimensões *Engagement* Absorção ($\rho=0,775$; $p<0,01$), *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,583$; $p<0,01$) e Autoeficácia ($\rho=0,397$; $p<0,01$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* – Absorção e as dimensões *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho=0,506$; $p<0,01$) e Autoeficácia ($\rho=0,411$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Burnout* e as dimensões *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho=0,801$; $p<0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho=0,549$; $p<0,01$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Burnout* – Falta de realização pessoal e a dimensão Autoeficácia ($\rho=0,505$; $p<0,01$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Burnout* – Exaustão emocional e a dimensão *Burnout* – Despersonalização ($\rho=0,554$; $p<0,01$).

➤ Correlações positivas, mas não estatisticamente significativas

De acordo com os dados obtidos, foram encontradas algumas correlações positivas, mas não estatisticamente significativas entre a dimensão liderança transacional - Gestão por exceção (ativa) e as dimensões *Engagement* - Dedicção ($\rho=0,219$), *Burnout* ($\rho=0,172$), *Burnout* – Despersonalização ($\rho=0,006$) e Autoeficácia ($\rho=0,091$). Apesar de os valores não serem estatisticamente significativos, os mesmos não deixam de ser relevantes.

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Laissez-faire – Gestão por exceção (passiva) e as dimensões *Burnout* – exaustão emocional ($\rho=0,091$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho=0,148$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Laissez-faire – Gestão por exceção (Laissez-faire) e as dimensões *Burnout* – exaustão emocional ($\rho=0,173$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho=0,156$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Fatores e resultados e a dimensão Autoeficácia ($\rho=0,191$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Fatores e resultados - Satisfação e a dimensão Autoeficácia ($\rho=0,174$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Fatores e resultados – Esforço extra e a dimensão Autoeficácia ($p=0,213$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica e a dimensão Autoeficácia ($p=0,162$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Transparência relacional e a dimensão Autoeficácia ($p=0,146$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Perspetiva moral e a dimensão Autoeficácia ($p=0,129$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Processamento equilibrado e a dimensão Autoeficácia ($p=0,193$).

Constatam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Autoconsciência e a dimensão Autoeficácia ($p=0,120$).

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre a variável *Burnout* e a dimensão *Burnout* – Falta de realização pessoal ($p=0,036$).

➤ Correlações Negativas e estatisticamente significativas

Por outro lado, e também de acordo com os dados obtidos, foram encontradas correlações negativas e estatisticamente significativas, nomeadamente entre a variável liderança transformacional e as dimensões Laissez-faire - Gestão por exceção (passiva) ($p=-0,280$; $p<0,05$), Gestão por exceção (Laissez-faire) ($p=-0,579$; $p<0,01$), *Burnout* - Exaustão emocional ($p=-0,493$; $p<0,01$) e Despersonalização ($p=-0,273$; $p<0,05$). Estas correlações negativas e estatisticamente significativas verificam-se ainda entre a variável liderança transformacional e a variável Laissez-faire ($p=-0,509$; $p<0,01$).

Também se verificam correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Transformacional - Influência idealizada (atributo) e as dimensões Laissez-faire ($p=-0,483$; $p<0,01$), Gestão por exceção (passiva) ($p=-0,272$; $p<0,05$), Gestão por exceção (Laissez-faire) ($p=-0,550$; $p<0,01$) e *Burnout* – Exaustão emocional ($p=-0,392$; $p<0,01$).

Constatamos correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Transformacional - Influência idealizada (comportamento) e as dimensões Laissez-faire ($p=-0,402$; $p<0,01$), Gestão por exceção (passiva) ($p=-0,233$; $p<0,05$), Gestão por exceção (Laissez-faire) ($p=-0,446$; $p<0,01$) e *Burnout* – Exaustão emocional ($p=-0,389$; $p<0,01$).

Verificamos correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Transformacional – Inspiração Motivacional e as dimensões Laissez-faire ($\rho = -0,440$; $p < 0,01$), Gestão por exceção (passiva) ($\rho = -0,236$; $p < 0,05$), Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho = -0,516$; $p < 0,01$), *Burnout* ($\rho = -0,249$; $p < 0,05$), *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,486$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,260$; $p < 0,05$).

Também se verificam correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Transformacional – Estimulação intelectual e as dimensões Laissez-faire ($\rho = -0,418$; $p < 0,01$), Gestão por exceção (passiva) ($\rho = -0,258$; $p < 0,05$), Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho = -0,461$; $p < 0,01$), *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,466$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,230$; $p < 0,05$).

Constatamos correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Transformacional – Consideração individual e as dimensões Laissez-faire ($\rho = -0,531$; $p < 0,01$), Gestão por exceção (passiva) ($\rho = -0,339$; $p < 0,01$), Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho = -0,559$; $p < 0,01$), *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,487$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,130$; $p < 0,01$).

Verificam-se ainda correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Transacional e as dimensões Laissez-faire ($\rho = -0,323$; $p < 0,01$), Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho = -0,396$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,324$; $p < 0,01$).

Verificamos correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Transacional – Recompensa contingente e as dimensões Laissez-faire ($\rho = -0,405$; $p < 0,01$), Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho = -0,468$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,354$; $p < 0,01$).

Constatamos correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Transacional – Gestão por exceção (ativa) e a dimensão Laissez-faire - Gestão por exceção (Laissez-faire) ($\rho = -0,260$; $p < 0,05$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Laissez-faire e as dimensões Liderança Fatores e resultados – Satisfação ($\rho = -0,523$; $p < 0,01$), Fatores e resultados – Eficácia ($\rho = -0,514$; $p < 0,01$), Fatores e resultados – Esforço extra ($\rho = -0,494$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica – Transparência relacional ($\rho = -0,517$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica – Perspetiva moral ($\rho = -0,401$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica – Processamento equilibrado ($\rho = -0,509$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica – Autoconsciência ($\rho = -0,475$; $p < 0,01$), *Engagement* – Dedicção ($\rho = -0,287$; $p < 0,05$), *Engagement* – Absorção ($\rho = -0,285$; $p < 0,05$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho = -0,329$; $p < 0,01$). Verificam-se ainda correlações negativas e estatisticamente significativas

entre a variável liderança *Laissez-faire* e as dimensões Fatores e resultados ($\rho = -0,539$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica ($\rho = -0,532$; $p < 0,01$) e *Engagement* ($\rho = -0,271$; $p < 0,05$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança *Laissez-faire* – Gestão por exceção (passiva) e as dimensões Liderança Fatores e resultados – Eficácia ($\rho = -0,228$; $p < 0,05$), Fatores e resultados – Esforço extra ($\rho = -0,278$; $p < 0,05$) e Liderança Autêntica – Processamento equilibrado ($\rho = -0,334$; $p < 0,01$). Verificam-se ainda correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança *Laissez-faire* – Gestão por exceção (passiva) e a dimensão Fatores e resultados ($\rho = -0,253$; $p < 0,05$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança *Laissez-faire* - Gestão por exceção (*Laissez-faire*) e as dimensões Liderança Fatores e resultados – Satisfação ($\rho = -0,665$; $p < 0,01$), Fatores e resultados – Eficácia ($\rho = -0,626$; $p < 0,01$), Fatores e resultados – Esforço extra ($\rho = -0,556$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica – Transparência relacional ($\rho = -0,627$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica – Perspetiva moral ($\rho = -0,539$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica – Processamento equilibrado ($\rho = -0,518$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica – Autoconsciência ($\rho = -0,596$; $p < 0,01$), *Engagement* – Dedicção ($\rho = -0,291$; $p < 0,05$), *Engagement* – Absorção ($\rho = -0,269$; $p < 0,05$) e *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho = -0,364$; $p < 0,01$). Verificam-se ainda correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança *Laissez-faire* - Gestão por exceção (*Laissez-faire*) e as dimensões Fatores e resultados ($\rho = -0,645$; $p < 0,01$), Liderança Autêntica ($\rho = -0,639$; $p < 0,01$) e *Engagement* ($\rho = -0,266$; $p < 0,05$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Fatores e resultados e as dimensões *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,426$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,307$; $p < 0,01$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Fatores e resultados – Satisfação e as dimensões *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,373$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,336$; $p < 0,01$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Fatores e resultados – Eficácia e as dimensões *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,394$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,272$; $p < 0,05$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Fatores e resultados – Esforço extra e as dimensões *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,423$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,269$; $p < 0,05$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica e as dimensões *Burnout* ($\rho = -0,283$; $p < 0,05$), *Burnout* – Emocional ($\rho =$

-0,476; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,258$; $p < 0,05$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Transparência relacional e as dimensões *Burnout* ($\rho = -0,265$; $p < 0,05$), *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,419$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,299$; $p < 0,01$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Perspetiva moral e a dimensão *Burnout* ($\rho = -0,370$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,518$; $p < 0,01$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Processamento equilibrado e as dimensões *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,404$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,284$; $p < 0,05$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Autoconsciência e a dimensão *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,347$; $p < 0,01$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança *Engagement* e as dimensões *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,463$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,249$; $p < 0,05$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* - Vigor e as dimensões *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,484$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,310$; $p < 0,01$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança *Engagement* – Dedicação e a dimensão *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,470$; $p < 0,01$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* - Absorção e a dimensão *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,336$; $p < 0,01$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Burnout* e a dimensão Autoeficácia ($\rho = -0,300$; $p < 0,01$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Burnout* – Falta de realização pessoal e as dimensões *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,430$; $p < 0,01$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,499$; $p < 0,01$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Burnout* – Exaustão emocional e a dimensão Autoeficácia ($\rho = -0,441$; $p < 0,01$).

Identificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Burnout* – Despersonalização e a dimensão Autoeficácia ($\rho = -0,504$; $p < 0,01$).

➤ Correlações negativas, mas não estatisticamente significativas:

Estas correlações negativas, mas não estatisticamente significativas verificam-se entre a variável liderança transformacional e a variável *Burnout* ($\rho = -0,178$). Da mesma forma, a variável liderança Transformacional - Influencia idealizada (atributo) apresenta correlações negativas, mas não estatisticamente significativas com as dimensões *Burnout* ($\rho = -0,110$) e Despersonalização ($\rho = -0,214$).

As correlações negativas, mas não estatisticamente significativas constata-se entre a variável liderança Transformacional - Influencia idealizada (comportamento) e as dimensões *Burnout* ($\rho = -0,088$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,140$).

Constatamos correlações negativas, mas não estatisticamente significativas entre a variável liderança Transformacional – Estimulação intelectual e a dimensão *Burnout* ($\rho = -0,225$).

As correlações negativas, mas não estatisticamente significativas constata-se entre a variável liderança Transformacional - Consideração individual e a dimensão *Burnout* ($\rho = -0,207$).

Constatamos correlações negativas, mas não estatisticamente significativas entre a variável liderança Transacional e as dimensões Laissez-faire - Gestão por exceção (passiva) ($\rho = -0,145$), *Burnout* ($\rho = -0,114$) e *Burnout* - Despersonalização ($\rho = -0,061$).

Verificamos correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Transacional – Recompensa contingente e as dimensões Laissez-faire - Gestão por exceção (passiva) ($\rho = -0,221$), *Burnout* ($\rho = -0,139$) e *Burnout* - Despersonalização ($\rho = -0,123$).

Constatamos correlações negativas, mas não estatisticamente significativas entre a variável liderança Transacional - Gestão por exceção (ativa) e as dimensões Laissez-faire ($\rho = -0,195$), Laissez-faire - Gestão por exceção (passiva) ($\rho = -0,062$), *Burnout* ($\rho = -0,047$) e *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,185$).

Verificamos correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Laissez-faire e as dimensões *Engagement* - Vigor ($\rho = -0,199$), *Burnout* ($\rho = -0,048$) e Autoeficácia ($\rho = -0,113$).

As correlações negativas mas não estatisticamente significativas constata-se entre a variável liderança Laissez-faire – Gestão por exceção (passiva) e as dimensões Liderança Fatores e resultados - Satisfação ($\rho = -0,195$), Liderança Autêntica ($\rho = -0,224$), Liderança Autêntica – Transparência relacional ($\rho = -0,211$), Liderança Autêntica – Perspetiva moral ($\rho = -0,081$), Liderança Autêntica – Autoconsciência ($\rho = -0,180$), *Engagement* ($\rho = -$

0,191), *Engagement* - Vigor ($\rho = -0,126$), *Engagement* - Dedicação ($\rho = -0,174$), *Engagement* - Absorção ($\rho = -0,214$), *Burnout* ($\rho = -0,048$), *Burnout* – Falta de realização pessoal ($\rho = -0,157$), *Burnout* – Exaustão emocional ($\rho = -0,013$), *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,110$) e Autoeficácia ($\rho = -0,022$).

Verificamos correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Laissez-faire - Gestão por exceção (Laissez-faire) e as dimensões *Engagement* - Vigor ($\rho = -0,221$), *Burnout* ($\rho = -0,003$) e Autoeficácia ($\rho = -0,157$).

Constatamos correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Fatores e resultados e a dimensão *Burnout* ($\rho = -0,200$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas, entre a variável liderança Fatores e resultados – Satisfação e a dimensão *Burnout* ($\rho = -0,160$).

As correlações negativas e estatisticamente significativas verificam-se entre a variável liderança Fatores e resultados – Eficácia e as dimensões *Burnout* ($\rho = -0,188$) e Autoeficácia ($\rho = -0,156$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Fatores e resultados – Esforço extra e a dimensão *Burnout* ($\rho = -0,200$).

Constatam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Perspetiva moral e a dimensão *Burnout* - Despersonalização ($\rho = -0,168$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Processamento equilibrado e a dimensão *Burnout* ($\rho = -0,225$).

Constatam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável liderança Autêntica – Autoconsciência e as dimensões *Burnout* ($\rho = -0,157$) e *Burnout* - Despersonalização ($\rho = -0,128$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* e a dimensão *Burnout* ($\rho = -0,107$).

Constatam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* - Vigor e a dimensão *Burnout* ($\rho = -0,156$).

Verificam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* – Dedicação e as dimensões *Burnout* ($\rho = -0,122$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,226$).

Constatam-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre a variável *Engagement* - Absorção e as dimensões *Burnout* ($\rho = -0,026$) e *Burnout* – Despersonalização ($\rho = -0,173$).

